

Opinnäytetyö (YAMK)

Kulttuuriala

Kirjasto- ja tietopalvelualan johtamisen koulutusohjelma

2013

Paula Saunamäki

# MIELIKUVITTELE KIRJASTO

– eläytymismenetelmä kehittämistutkimuksen  
välineenä ammattikorkeakoulukirjastossa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelualan johtamisen koulutusohjelma

syyskuu 2013 | 66

Olli Mäkinen

Paula Saunamäki

## MIELIKUVITTELE KIRJASTO - ELÄYTYSMENETELMÄ KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN VÄLINEENÄ AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOSSA

Kehittämistutkimuksen tarkoitus oli tutkia Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ajatuksia siitä, millaisessa Kampuskirjastossa he haluaisivat asioida ja oleskella. Sen tavoitteena oli auttaa Seinäjoen korkeakoulukirjaston palvelu- ja tilasuunnittelua muodostamalla kuva tulevaisuuden Kampuskirjastosta. Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen, koska Seinäjoen korkeakoulukirjastoa uudistettiin samaan aikaan tiivistämällä kirjastoverkostoa toimipisteitä yhdistämällä. Tutkimuksen teoriapohjassa käsiteltiin muutosjohtamista ja perehdyttiin palvelumuotoilun teoriaan.

Tutkimusmenetelmä oli eläytymismenetelmä. Eläytymisen pohjana käytettiin kahta erilaista kehyskertomusta, joihin vastaajat kirjoittivat jatkoon. Kehyskertomusten variaationa toimi uuden kirjaston suunnitteleminen tai nykyisen Kampuskirjaston remontointi. Tarinat kerättiin Seinäjoen ammattikorkeakoulussa kolmesta eri ryhmästä ja niitä kertyi yhteensä 44. Puolet vastaajista eläytyi uuden kirjaston suunnitteluun ja puolet nykyisen remontointiin. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti palvelumuotoilun teoriaan pohjautuvaa analyysirunkoa avuksi käyttäen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Seinäjoen korkeakoulukirjaston tärkeimmät tekijät ovat tila ja sen kalustus sekä palveluja tuottava henkilökunta. Kampuskirjaston halutaan olevan viihtyisä ja rauhallinen paikka opiskeluun ja yhdessäoloon. Henkilökunnan halutaan olevan ammattitaitoista ja avuliasta. Henkilökohtainen ohjaus on tarinoiden mukaan tärkeä osa tulevaisuuden Kampuskirjastoa.

### ASIASANAT:

ammattikorkeakoulukirjastot, kirjastot, palvelumuotoilu, muutosjohtaminen, eläytymismenetelmä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Library and Information Services

2013 | 66

Olli Mäkinen

Paula Saunamäki

## IMAGINE A LIBRARY: EMPATHY-BASED STORIES AS A METHOD OF DEVELOPING THE LIBRARY OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

The purpose of this study was to examine in what kind of library the students of Seinäjoki University of Applied Sciences, SUAS, would like to study and spend time. The objective was to facilitate the planning of the services and give ideas for the spatial design of the Seinäjoki Academic Library by forming the picture of the library. The subject of the study was topical because the Seinäjoki Academic Library was reformed at the same time by reducing the library network. In the theoretical part of this study management of change and the theory of service design were examined.

The research method was empathy-based stories. Two different frame stories to which the students wrote an extension were used as a base of the empathy-based stories. The designing of the new library and the renovation of the present Campus Library were the variations of the frame stories. The stories were collected in three different groups in SUAS, altogether 44 stories. Half of the students wrote about their visions of the new library and half of the renovation of the present library. The material was analysed according to the principles of the qualitative content analysis using the analysis body which was based on the theory of the service design.

On the basis of the results of the study it can be concluded that the most important factors of the Seinäjoki Academic Library are the library space and its furnishing and the staff that provides services. Students want the Campus Library to be a cosy and peaceful place to study and spend time in. They want the staff to be skilled and helpful. Personal help and guidance are an important part of the Seinäjoki Academic Library of the future.

### KEYWORDS:

libraries, academic libraries, service design, management of change, method of empathy-based stories

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Kehittämistyön teoriaa	7
<b>2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT</b>	<b>9</b>
2.1 Seinäjoen ammattikorkeakoulu	9
2.2 Seinäjoen korkeakoulukirjasto	9
<b>3 MUUTOSJOHTAMISESTA</b>	<b>11</b>
3.1 Muutosjohtamisen tyyleistä	13
3.2 Muutosprojektin johtaminen	15
3.3 Päätöksenteko	16
3.3.1 Päätöksenteko ja vuorovaikutus	17
3.3.2 Heikot signaalit ja issue management päätöksenteon tukena	17
3.3.3 Päätöksenteon ansat	19
3.4 Muutosjohtajan huoneentaulu	20
<b>4 PALVELUMUOTOILU</b>	<b>22</b>
4.1 Palvelumuotoiluprosessi	22
4.2 Palvelukokemus	23
4.2.1 Palvelupolku	23
4.2.2 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet	24
4.3 Asiakaskokemus ja arvo	25
4.4 Asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen	27
4.5 Asiakkaiden tutkiminen	27
4.6 Palvelumuotoilu kirjastoissa	29
4.6.1 Kaisa-talon palvelumuotoiluprojekti	29
4.6.2 Helsingin kaupunginkirjaston palvelumuotoiluprojekti	31
<b>5 ELÄYTYMISMENETELMÄ TUTKIMUSMENETELMÄNÄ</b>	<b>33</b>
5.1 Kehyskertomus	34
5.2 Eläytymismenetelmän käyttö kirjastoihin liittyvissä tutkimuksissa	35
5.2.1 Eläytymismenetelmä yliopiston kirjastonkäytön tutkimisessa	36
5.2.2 Opinnäytetyöskentelyn ihanneprosessi	36
5.2.3 Asiakkaatkin mukaan kirjaston suunnitteluun	37

<b>6 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>39</b>
6.1 Kirjasto kolmelle kampukselle	39
6.2 Tutkimuksen toteutus	40
6.3 Eläytymistarinoiden analysointi	43
<b>7 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>44</b>
7.1 Tilat ja välineet	44
7.2 Aineistot ja kokoelmat	47
7.3 Palvelut ja ihmiset	48
7.4 Muita merkille pantuja seikkoja	50
7.5 Yhteenveto ja pohdintaa	52
<b>8 TOIMINTA- JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA SEINÄJOEN KORKEAKOULUKIRJASTOLLE</b>	<b>57</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>59</b>

## LIITTEET

Liite 1. Analyysirunko

## KUVAT

Kuva 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127).	23
Kuva 2. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Palmu inc., Tuulaniemi 2011, 75).	26
Kuva 3. Palvelupolku (Vilkkumaa, 2012).	31
Kuva 4: Tiloihin ja välineisiin liittyvät maininnat eläytymistarinoissa (LIITE 1)	53
Kuva 5: Aineistoihin ja kokoelmiin liittyvät maininnat eläytymistarinoissa (LIITE 1)	54
Kuva 6: Palveluihin ja henkilökuntaan liittyvät maininnat eläytymistarinoissa (LIITE 1)	56

## TAULUKOT

Taulukko 1. Johtamisen tyylit (Nurmi 2012, 145-147).	13
Taulukko 2. Hyvä johtaja vs. todelliset muutosjohtajat (mukaillen Huuhka 2010, 155).	14
Taulukko 3. Yhdeksän suositusta "issue management" –toiminnan parantamiseksi (Kunnas 2009, 137 ja Temmes & Välikangas 2010, 106).	19
Taulukko 4. Muutosjohtajan huoneen taulu (Nurmi 2012, 23).	21

# 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja, Seinäjoen korkeakoulukirjasto, elää muutoksen aikaa, kun sen kehysorganisaatio Seinäjoen ammattikorkeakoulu uudistuu. Kirjaston toimipisteverkostoa uudistetaan yhdistämällä toimipisteitä. Kolme toimipistettä lopettaa toimintansa ja niiden kokoelmat ja palvelut siirretään Seinäjoelle Kampuskirjastoon. Tämä muutos synnytti tarpeen suunnitella tiloja ja toimintoja uudestaan sekä pohtia muutosjohtamista.

Tämä kehittämistyö tehdään osana Kirjasto- ja tietopalvelualan johtamisen koulutusohjelman opintoja. Koulutuksen tavoitteena on parantaa valmiuksia ottaa vastaan uusia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä ja pätevöittää kirjasto- ja tietopalvelualan johtotehtäviin. Lisäksi opintojen kokoavana teemana toimii osaamisen johtaminen kirjasto- ja tietopalvelualan organisaatioissa. Näistä edellä mainituista seikoista johtuen tämän kehittämistyön ensimmäiseksi teoreettiseksi viitekehykseksi valikoitui muutosjohtaminen.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on käynnistää käyttäjälähtöinen suunnittelu selvittämällä millaisessa kirjastossa Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijat haluaisivat asioida ja opiskella. Koska palvelumuotoiluprosessin keskeisenä tavoitteena on juuri palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu ja se, että palvelu vastaa paitsi käyttäjien tarpeita ja odotuksia, valikoitui toiseksi teoreettiseksi viitekehykseksi palvelumuotoilu. Pyrkimyksenä on auttaa Seinäjoen korkeakoulukirjastoa tilasuunnittelussa sekä tunnistamaan ja kehittämään uusia tai jo olemassa olevia palveluja.

Palvelumuotoilun keskiössä on aina asiakas, ihminen, ja hänen henkilökohtainen kokemuksensa. Siksi tutkimusmenetelmäksi valittiin eläytymismenetelmä, jonka avulla pyrittiin löytämään uusia näkökulmia eikä vain vahvistaa ennestään epäiltyä tai jo tiedossa olevaa. Tässä kehittämistyössä tutkitaan Seinäjoen korkeakoulukirjaston opiskelija-asiakkaiden ajatuksia siitä, millaisessa Kampuskirjastossa he haluaisivat asioida ja millaisia palveluja siellä tulisi heidän miele-

tään olla. Fokus on siis nykyhetken sijaan tulevaisuudessa. Kirjasto on teettänyt asiakastytytyväisyyskyselyjä ja opiskelijabarometreihin on lisätty kirjastoa koskevia kysymyksiä. Näistä on saatu kvantitatiivista tietoa asiakkaiden ajatuksista koskien nykytilannetta. Kehittämistyöni avulla pyrin kuitenkin keräämään kvalitatiivista tietoa asiakkaiden ajatuksista ja toiveista koskien tulevaisuuden Kampuskirjastoa.

### 1.1 Kehittämistyön teoriaa

Kehittämistyö on kulkemista kohti asioiden muutosta, muutosta vanhaan haetaan ja vanhoista tavoista pyritään pois. Kehittämistyö opinnäytetyönä liittyy aina käytäntöön. Ensin on ongelma, johon haetaan ratkaisua, mutta sitä ennen ongelma täytyy ymmärtää. Kehittämistyössä taustalla on aina ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin. (Kananen 2012, 13.)

Työelämälähtöiset kehittämistyön aiheet ovatkin usein ammattisidonnaisia. Uusien, ennen tutkimattomien aiheiden ja ongelmien valintaa suositellaan, sillä näin pystytään kasvattamaan yhteistä tietovarantoa. Niin kehittämistutkimuksessa, kuin muussakin tutkimisessa, on usein kyse olemassa olevan ratkaisun viemisestä tai soveltamisesta uuteen ympäristöön. (Kananen 2012, 13.)

Menetelmien valinta (metodologia), tiedonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmillä eroteltu tieto johdattavat tutkijan ratkaisun äärelle. Dokumentointi ja perustelut kuuluvat tieteelliseen tutkimusprosessiin. Kaikki prosessin vaiheet dokumentoidaan, jotta ulkopuolinen lukija tai arvioitsija voi tarvittaessa varmistua siitä, että kaikki ratkaisut ja päätelmät on tehty oikein. Dokumentointi on myös edellytys ratkaisun yleistämiselle tai siirtämiselle muihin yhteyksiin. (Kananen 2012, 13.) Hyvien käytänteiden jakaminen onkin tärkeä osa kehittämistyötä. Liian usein tehty kehittämistyö ja siitä saadut oppimiskokemukset jäävät työpajoille. Avoimuus ja julkisuus ovat kuitenkin perusvaatimuksia eri tieteenalojen kehittymiselle.

Yleensä opinnäytetyössä haetaan vastauksia tutkimusongelmaan. Löydetään ongelman syyt ja ehkä esitetään joitakin toimenpidesuosituksia ongelman ratkaisemiseksi. Kehittämistyössä tämä ei kuitenkaan riitä. Kehittämistutkimus tuottaa käytännön työelämään käyttökelpoisia ratkaisuja, joiden toimivuus yleensä myös varmistetaan. Kehittämistutkimus asemoidaan olemassa olevaan alan tietovarantoon. Tämä edellyttää perehtymistä aihealueen tämä hetkiseen tietämykseen eli siihen, mitä teorioita, malleja ja tutkimusta on omalta aihealueelta. Kirjallisuuteen perehtymällä tutkija voi löytää aihealueeltaan harmaita alueita, joilta tutkimukset puuttuvat. Kirjallisuuskatsauksesta on apua myös käytännön toteuttamisessa ja ne tarjoavatkin hyväksi havaittuja työkaluja kuten esimerkiksi mittareita, tutkimustuloksia ja teorioita, joista voidaan johtaa käyttötietoa omaan tutkimukseen. (Kananen 2012, 16 - 17.)

Omien tutkimuslöydösten ja teoreettisen viitekehyksen välille rakennetaan lopuksi vuoropuhelu, eli kirjoittajan pitäisi palauttaa omat tutkimuslöydöksensä alan yleiseen tietovarantoon. Myös jatkotutkimusaiheita tai tutkimuksesta nousseita uusia ongelmakohtia esitetään. (Kananen 2012, 17) Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tarkoituksena onkin yhdistää ammatin tietoperusta ja taidollinen, ammatillinen osaaminen yhteen uutta luovan, työelämää hyödyntävän toteutuksen kanssa (Anttila 2007, 152).

Ongelman tai kehittämiskohteen lisäksi kehittämistutkimukseen kuuluvat toimenpiteet, joilla pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Kohteeseen pyritään vaikuttamaan joillakin keinoilla eli interventioilla. Kananen mukaan onkin syytä pohdita, mitkä ovat oikeat keinot muutoksen aikaansaamiseksi ja miten toimenpiteet onnistutaan kohdistamaan juuri siihen kohteeseen, johon niiden on suunniteltu kohdistuvan. (Kananen 2012, 21.)



## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT

### 2.1 Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK) on laaja-alainen alueellinen korkeakoulu. Se tarjoaa koulutusta sekä tutkimus- ja kehittämispalveluja seitsemällä koulutusalueella ja kuudella paikkakunnalla: Seinäjoella, Ilmajoella, Juvassa, Kauhajoella, Kauhavalla ja Ähtärissä. Lisäksi SeAMK toimii Etelä-Pohjanmaan maakuntakorkeakoulun kautta myös Alajärvellä. SeAMK on ollut ideoimassa, käynnistämässä, rahoittamassa ja toteuttamassa alueen kehittämistä palvelevia kokonaisuuksia ja hankkeita. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat alueen yritykset, kehittäjäyhteisöt ja Seinäjoen yliopistokeskus, mutta myös valtakunnalliset ja kansainväliset toimijat. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu.)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, kuten moni muukin ammattikorkeakoulu, on nyt kuitenkin muutoksen edessä. Ammattikorkeakouluihin kohdistuneet laajat aloituspaikkaleikkaukset pakottivat myös Seinäjoen ammattikorkeakoulun leikkaamaan sekä koulutustarjonnasta että henkilökunnasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulu osakeyhtiöitetään vuoden 2013 aikana ja sen organisaatio uudistuu. Kun vielä vuoden 2013 alussa SeAMK toimii kuudella paikkakunnalla, niin syksyn 2013 jälkeen enää kahdella: Seinäjoella ja Ilmajoella. Toiminta keskittyy Seinäjoella kahdelle kampukselle sekä Ilmajolle.

### 2.2 Seinäjoen korkeakoulukirjasto

Seinäjoen korkeakoulukirjasto on toiminut vuodesta 1996 Seinäjoen koulutuskuntayhtymän rahoittamana. Se tukee opiskelua, opetusta ja tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Se myös edistää informaatiolukutaitoa järjestämällä tiedonhankinnanopetusta SeAMKin koulutusyksiköille näiden opintosuunnitelmien mukaisesti. Neuvonta- ja tietopalvelujen lisäksi kirjasto tarjoaa ajantasaiset ja kattavat

painetut, elektroniset ja audiovisuaaliset tiedonlähteet. (Seinäjoen korkeakoulukirjasto.)

Seinäjoen korkeakoulukirjasto palvelee ensisijaisesti SeAMKin ja Koulutuskeskus Sedun opiskelijoita ja henkilökuntaa. Myös Seinäjoen yliopistokeskuksen opiskelijat ja henkilökunta sekä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunta kuuluvat tärkeisiin asiakasryhmiin. Seinäjoen korkeakoulukirjastoa käyttävät myös elinkeinoelämän ja julkishallinnon edustajat, muut kirjastot ja muiden oppilaitosten opiskelijat sekä muut asiakkaat. Seinäjoen korkeakoulukirjasto on kaikille avoin. (Seinäjoen korkeakoulukirjasto.)

Kirjasto tekee alueellista yhteistyötä myös Seinäjoen kaupunginkirjasto-maakuntakirjaston kanssa. Kirjastot ovat mm. neuvotelleet ja sopineet kokoelmiensa suuntaviivoista sekä toisen asteen opiskelijaryhmille annettavasta kirjastonkäytönohjauksesta.

Seinäjoen korkeakoulukirjaston hankintapolitiikka perustuu Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Koulutuskeskus Sedun opetussuunnitelmiin sekä Seinäjoen korkeakoulukirjaston ja ammattikorkeakoulukirjastojen yhteiseen strategiaan. Hankintapolitiikan lähtökohtana ovat kirjaston ensisijaiset asiakkaat, jotka ovat SeAMKin ja Koulutuskeskus Sedun opiskelijat ja henkilökunta, ja heidän tiedontarpeensa. Seinäjoen korkeakoulukirjaston toimipisteiden eri alojen kokoelmat täydentävät toisiaan muodostaen yhden laajan ja monialaisen aineistokokoelman. Vuoden 2011 lopussa Seinäjoen korkeakoulukirjaston Plari-aineistotietokannan nimekemäärä oli noin 71 000 kpl ja nidemäärä noin 124 300 kpl. Lainojen määrä vuonna 2011 oli yhteensä 288 127 kpl. (Seinäjoen korkeakoulukirjasto.)

### 3 MUUTOSJOHTAMISESTA

Muutoksella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa muutetaan nykyisiä toimintatapoja. Jonkin vanhan loppu on uuden alku. Näiden kahden vaiheen väliin sijoittuu vaihe, jolloin asioita tehdään vielä sekä vanhalla että uudella tavalla. Kaikki muutoksena ”myyty” ei ole kuitenkaan aina varsinaista muutosta, vaan suoraan sanottuna vain lisätyötä. Jos mikään vanha ei lopu, vaan entisen työn lisäksi tehdään vain uusia töitä, ei voida enää puhua muutoksesta. (Nurmi 2012, 12.)

Muutos työelämässä on jatkuvaa ja kirjastoissakin koetaan jatkuvasti erisuuruisia muutoksia. Organisaatiot muuttuvat, kun esim. kunnat tai ammattikorkeakoulut yhdistyvät, kirjasto-ohjelmat muuttuvat, kirjastoja yhdistetään isoimmiksi kokonaisuuksiksi ja pienempiä yksiköitä lakkautetaan. Henkilökuntaa irtisanotaan ja ne, jotka työnsä saavat pitää, joutuvat tekemään entisten töidensä lisäksi myös lisätöitä henkilökunnan vähentyessä. Muutos voi toki olla pienempääkin ja sävyltään myös positiivista. Osastoja sisustetaan uudelleen, työnkuvia uudistetaan ja vastuuta lisätään tai esimerkiksi uusia palvelumuotoja otetaan käyttöön.

Yksi organisaatioiden tärkeimmistä kyvyistä onkin vastata muutokseen ja edellytykset tähän piilevät organisaatioiden omissa luovissa voimavaroissa. Muutosprosessissa vaikuttavat myös useat ulkopuoliset tekijät, kuten sidosryhmät, asiakkaiden vaatimukset ja taloudelliset olosuhteet. Näitä tekijöitä organisaatio ei pysty kontrolloimaan mutta sen täytyy ottaa ne huomioon ja yrittää valjastaa ne hyötykäyttöön. (Huuhka 2010, 151-156.)

Jokainen muutos on erilainen ja niin esimies, työntekijä kuin asiakaskin kokee sen omalla tavallaan. Joidenkin on helpompi päästä kiinni muutostilanteeseen ja uusiin tavoitteisiin. Nämä henkilöt ovatkin yleensä innostuneita ja vievät muutosta eteenpäin. Toiset taas kyseenalaistavat asioita mutta silti kokevat muutoksen positiivisena asiana ja näkevät uudistukset parannuksina. Sitten ovat vielä ne, jotka eivät selviä pienestäkään muutoksesta tai ne, jotka eivät ole lainkaan

kiinnostuneita mistään, pääasia on että oma työpaikka säilyy. (Ponteva 2010, 9-10.)

Edellä lueteltujen muutostyyppien lisäksi yhden ryhmän muodostavat he, jotka joutuvat muutoksen myötä irtisanotuiksi. Työt jatkuvat toistaiseksi ja he joutuvat osallistumaan muutostyöhön tietoisena siitä, etteivät itse pääse nauttimaan lopputuloksesta. Tämän ryhmän johtaminen ja motivoiminen on esimiehelle ratkaisevan tärkeä ja toisaalta ehkä myös kaikkien vaikein tehtävä.

Muutoksessa on useita vaiheita: toiminta-kyvyttömyys, kieltäminen, masennus, vanhasta luopuminen, uusien asioiden testaaminen, ymmärrys, sisäistäminen (Laaksonen ym. 2005, 43–48). Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunne ovatkin tärkeitä työntekijää organisaatioonsa sitovia asioita. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään on merkitystä ja että hän voi tehdä sitä ilman irtisanomisen uhkaa, hän kiinnittyy organisaatioonsa paremmin kuin sellainen työntekijä, jolla nämä ehdot eivät täyty. (Ponteva 2010, 18.)

Miten sitten tilanteessa, jossa muutos on väistämätön tosiasia, voidaan henkilökunta saada innostumaan asiasta tai ainakin suhtautumaan siihen neutraalisti ja tekemään parhaansa muutoksen eteen? Muutosinto joko löytyy tai sitten ei löydy. Ketään ei siihen voi pakottaa, mutta hyvä esimies osaa houkutellessa työntekijöidensä parhaat puolet esiin. Ihmisen perustarpeita ovat kyvykkyys ja hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus sekä yhteys muihin, ja nämä perustarpeet tyydyttämällä voidaan saada työntekijä sitoutumaan organisaatioonsa ja muutosprosessiin. (Ponteva 2010, 18.)

Tarvitaan myös vahvaa tiimiä, jonka vie muutosprosessin läpi. Tiimin kokoonpanon täytyy olla oikea, sen jäsenten täytyy luottavat toisiinsa ja tiimillä pitää olla yhteinen selkeä tavoite. Muutosta läpivievässä tiimissä on hyvä olla taitoa johtaa asioita ja ihmisiä, koska ihmisten johtamistaidoilla luotsataan muutosta. (Kotter 1996, 45–51.)

### 3.1 Muutosjohtamisen tyyleistä

Ihmisten johtaminen on siis tärkeä osa muutosjohtamista. Riippuen siitä, onko muutos toteutettava nopealla aikataululla, vai onko prosessiin varattu runsaasti aikaa, voidaan ihmisten johtamiseen soveltaa erilaisia tyylejä. Nurmi esittelee Golemanin artikkeliin pohjautuvat neljä johtamistyyliä, jotka ovat: käskyttävä, suuntaava, demokraattinen sekä valmentava johtaminen. Vaikka muutosprosessia harvoin johtaakaan yksittäinen henkilö, vaan muutosta vetää yleensä tiimi, on organisaation johtaja loppujen lopuksi vastuussa sen onnistumisesta. Nurmen mukaan suuntaava johtamistyyli on suositeltavin muutosjohtamisen tyyli. Selkeä johtajuus ja selkeät yhteiset vaihtoehdot sopivat tilanteeseen. Suuntaavan johtamistyylin riskinä on, että henkilökunnan oma-aloitteisuus saattaa laskea. (Nurmi 2012, 145-147.)

<b>Johtamisen tyylit</b>			
<b>käskyttävä</b>	<b>suuntaava</b>	<b>demokraattinen</b>	<b>valmentava</b>
hyvä hätätilanteissa ja kun johtaja on kokenut	hyvä vaihtoehtoisia ratkaisuja etsittäessä <i>suositellaan muutosjohtamisessa</i>	hyvä silloin kun suunta on vielä epäselvä eikä kiirettä ole	hyvä kehityshankkeissa tai kun rakennetaan uutta pohjaa uudelle alalle
+ johtaja sanelee + selkeä ohjeistus + selkeät vastuut - yksipuolinen näkökulma - heikentää henkilökunnan motivaatiota	+ selkeä johtajuus + selkeät yhteiset vaihtoehdot - henkilökunnan oma-aloitteisuus saattaa laskea	+ monipuolisia näkökulmia + joustava + henkilökunta sitoutuu, kun heitä kuunnellaan - hidas - enemmän keskustelua kuin lopputuloksia	+ dialogin kautta kehittymistä ja sitoutumista + vastuunkanto - hidas - yksilön vai organisaation tavoitteet?

Taulukko 1. Johtamisen tyylit (Nurmi 2012, 145-147).

Myös Huuhka (2010, 155) on rakentanut mielenkiintoisen taulukon muutosjohtajan ominaisuuksista. Taulukossa hän vertailee hyvän johtajan ja todellisen muutosjohtajan eroja.

Avainasiat	Hyvät johtajat	Todelliset muutosjohtajat
Perusasenne	Analysoi, suorittaa Organisoi ja valvoo  ”Tiedän itse parhaiten.”	Tekee, korjaa, kokeilee ja optimoi, delegoi, muuttaa ja tekee kaikki taas alusta uudelleen.  ”Ei ole ketään, joka tietää parhaiten.”
Johtamisfilosofia	Pohjaa strategiaan. Päättää, delegoi, tutkii ja tarkistaa. Käyttää aikaa tärkeisiin asioihin. Suunnittelee ajankäytönsä.  ”Muutama hyvä ihminen tekee minulle varsinaisen työn.”	Pohjaa pyrkimykseen. Työskentelee oikeasti. Käyttää aikaa siihen, mikä on tärkeää ihmisille. Laajentaa johtamiskykyä.  ”Minun täytyy saada koko henkilöstö ylittämään itsensä.”
Ihmiset=	hyödynnettävä resurssi	ratkaiseva resurssi
Riski-palkkio-vaihtokauppa	Vältä epäonnistumisia ja erehdyksiä hinnalla millä hyvänsä. Turvaa koeteltuihin ratkaisumalleihin. Vältä uraa koskevia riskejä. Analysoi kunnes olet varma.  ”Minulla ei ole varaa epäonnistua.”	Odota ja opi epäonnistumisista ja rakenna niillä kehitystä. Kokeile mitä tahansa, mikä vaikuttaa lupaavalta. Ota uraa koskevia riskejä. Jos epäilet, kokeile ja katso.  ”Voin työskennellä täällä tai jossain muualla – tai lähteä.”

Taulukko 2. Hyvä johtaja vs. todelliset muutosjohtajat (mukaillen Huuhka 2010, 155).

Kuten taulukosta nähdään, Huuhka määrittelee hyvän muutosjohtajan sellaiseksi, joka kokeilemisen ja erehtymisen kautta, yhdessä tekemisen vaan ei niinkään määräämisen kautta, vie organisaation onnistuneesti muutoksen läpi. ”Jos epäilet, kokeile ja katso” kirjoittaa Huuhka ja tätä ajatusta tukevat Temmes ja Välikangaskin. Heidän mukaansa olennainen asia muutosjohtamisessa on saada ihmiset motivoitumaan kokeiluihin ja tämä edellyttää juuri esimiesten kannustavaa asennoitumista kokeiluihin sekä hyvin toimivaa palautteen antoa. Ihmiset oppivat parhaiten kokeilemalla itse mikä toimii ja mikä taas ei. Yleinen käsitys nykyisin on, että epäonnistumisista oppii jopa enemmän kuin onnistumisista. (Temmes & Välikangas 2010, 116 - 123.) Jossain vaiheessa kuitenkin tulee vastaan se hetki, kun kokeilut on lopetettava tai niistä on tehtävä osa arkea, vakituista toimintaa.

### 3.2 Muutosprojektin johtaminen

Muutosprojektin tavoitteet on määriteltävä heti alkuvaiheessa selkeästi, jotta voidaan tavoitella menestynyttä lopputulosta. Projektin joustava toteuttaminen varmistetaan, kun projektiin osallistuva henkilökunta tietää, mitkä ovat tavoitteet ja miten niihin pyritään. Henkilökunnan sitouttaminen muutokseen ja siihen joltavaan prosessiin onnistuu parhaiten, kun sisäinen viestintä hoidetaan huolellisesti. Erilaiset infotilaisuudet ja muut henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä viestintäkanavia. Tapaamisissa voidaan selventää projektin tavoitteita ja vaiheita henkilökunnalle sekä oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä tai vääriä odotuksia. (Nurmi 2012, 122 - 125.)

Muutoksen suunnitteluvaihe koetaan yleisesti luovana ja inspiroivana ja siihen on helppo saada ihmiset mukaan. Muutosten toimeenpanovaihe on kuitenkin yleensä se prosessin työläin vaihe, joka edellyttää kovaa käytännön työtä ja ihmiset on vaikea saada innostumaan. Jos esimies ei ole kiinnittänyt tarpeeksi huomiota tiedonkulkuun ja viestintään, on muutosvastarintaa tässä vaiheessa odotettavissa. (Huuhka 2010, 154.)

On siis tärkeää, että muutosprosessin aikana kiinnitetään erityistä huomiota tehokkaaseen tiedonkulkuun ja kommunikaatioon. Myös välivaiheet ja muutokset matkalla tiedotetaan ja keskustellaan. Kun ihmiset tietävät, missä mennään ja mikä on tilanne, he pysyvät rauhallisina – ja luottamus säilyy. (Huuhka 2010, 166.)

### 3.3 Päätöksenteko

Päätöksenteko on yksi merkittävämpiä tekijöitä muutosprosessin onnistumisessa. Useimmiten päätöksentekotilanteessa ei voida olla varmoja siitä, onko tehty päätös oikea. Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, mutta silti se tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. (Nurmi 2012, 80 - 81.)

Päätöksentekoprosessiin vaikuttaa käsillä olevan muutostilanteen laatu. Riippuen siitä onko tilanne selkeä ja helppo vai monimutkainen tai kompleksinen, sovelletaan erilaisia päätöksenteon malleja. Yksinkertaisen muutoksen äärellä oikeat vastaukset on helppo löytää, ja haluttu lopputulos voidaan saavuttaa kun vain toimii tietyllä tavalla. (Nurmi 2012, 50 - 54.)

Monimutkaisessa muutoksessa tilanteeseen liittyy monia toisiinsa kytkeytyviä asioita, mutta ne ovat selkeässä syy-seuraussuhteessa toisiinsa nähden. Monimutkaisista kytköksistä riippumatta asiat on loogisia ja ymmärrettäviä. Muutoksen läpi viemiseksi on tarjolla useita vaihtoehtoja ja päätöksentekijällä onkin haasteena valita oikea vaihtoehto. Prosessi saattaa olla hyvinkin hidas, kun vaihtoehtojen hyötyjä ja haittoja punnitaan. (Nurmi 2012, 50-54.)

Kompleksiseksi tilanne muuttuu, kun asioiden syy-seuraussuhteet ovat epäselvät, eikä tiedetä, miten mikäkin asia vaikuttaa lopputulokseen. Vaihtoehtoisten ratkaisumallien huolellisesta harkinnasta huolimatta lopputulos saattaa yllättää. Oikeaan ratkaisuun päätyminen saattaakin vaatia useamman muutosyrityksen. (Nurmi 2012, 50 - 54.)



### 3.3.1 Päätöksenteko ja vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella on suuri merkitys muutosprosessin johtamisessa ja päätöksenteossa. Nurmi siteeraa kirjassaan Emeritusprofessori Jorma Heikkilää, joka on sanonut, että ”ihminen ei ymmärrä mitään muuta kuin sen, mitä on itse kokenut”. Siksi vuorovaikutus, ihmisten kokemusten yhdistäminen, johtaa parempiin tuloksiin. Päätöksenteko menee pieleen, jos siihen vaikuttaa liiaksi vain yhden ihmisen omat kokemukset ja näkemykset. (Nurmi 2012, 76 - 77.)

Kokemuksen myötä kertynyt tietämys auttaa ratkaisujen tekemisessä mutta siitä voi olla myös haittaa. Joskus kokemus saattaa houkutella tekemään hätiköityjä päätöksiä vain siksi, koska käsillä oleva tilanne tai ongelma vaikuttaa samanlaiselta kuin jokin aiemmin kokemamme. Yleistämällä saattaa tehdä suuriakin virheitä ja lopputulos ei olekaan toivotun kaltainen. Yleistämällä ja vertaamalla menneeseen, suljemme kehityksen mahdollisuuden ikään kuin vaihtoehtojen ulkopuolelle. Nurmi toteaa, että pitkään työelämässä olleilla on taipumus ratkoa ongelmia enimmäkseen kokemuslähtöisesti. (Nurmi 2012, 82 - 83.)

Synteesivaiheessa täytyy osata nähdä asioiden riippuvuussuhteet ja hahmottaa kokonaisuuksia, koska päätöksentekoprosessi etenee analyysistä synteisiin. Yksi päätöksenteon tärkeimpiä vaiheita onkin siis avoin vuorovaikutus. Kun synteesi muodostetaan analyysin pohjalta ja sen lisäksi siihen yhdistetään useamman ihmisen tietämykset, voidaan lopputulosta pitää hyvänä saavutuksena monimutkaisessakin muutoksessa. (Nurmi 2012, 76 - 77.)

### 3.3.2 Heikot signaalit ja issue management päätöksenteon tukena

”Jotta ei juuttuisi vanhaan, pitää ensin nähdä uusi” kirjoittavat Temmes ja Välikangas (2010, 102 - 103) ja jatkavat, että uusien asioiden havaitsemista kannattaa tehdä systemaattisesti. Ns. heikkojen signaaleiden seuraaminen on tärkeää, mutta haasteellista onkin saada koko henkilöstö siihen mukaan. Asiakkaiden kanssa työskentelevän henkilöstön merkitys prosessissa on suuri, koska he ovat päivittäin aitiopaikalla seuraamassa asiakkailta kumpuavia pieniäkin kehi-

tysehdotuksia. Näiden pienien signaaleiden systemaattinen kerääminen ja yhdisteleminen auttaa huomaamaan nousevia trendejä.

Nurmi (2012, 82 - 83) kirjoittaa siitä, että yritysten ja organisaatioiden menestys rakennetaan asiakasrajapinnassa. Henkilöt jotka työskentelevät asiakkaiden kanssa, tekevät päivittäin nopeita strategisia ratkaisuja ja heillä onkin mahdollisuus tehdä yritystään hyödyttäviä päätöksiä. Arvokas tieto valuu kuitenkin hukkaan, jos asiakkailta saatuja signaaleja ei kerätä talteen.

Vaikka tulevaisuutta ei voidakaan ennustaa on siihen silti hyvä varautua. Tulevaisuuden ennakkoinnin työkalut kuten heikot signaalit, trendit ja skenaariot auttavat havaitsemaan uusia näkökulmia ja toimimaan erilaisissa tilanteissa. (Temmes & Välikangas 2010, 105.)

Yhteisöviestinnässä käytetty termi issue management (ympäristön teemojen hallinta), liittyy juuri heikkojen signaaleiden seuraamiseen ja havaitsemiseen, julkisen keskustelun ja ajankohtaisten teemojen luotaamiseen. Organisaatiot tarvitsevat tietoa sidosryhmistään ja toimintaympäristöstään ja siksi niiden on seurattava ympäristöstä nousevia heikkoja signaaleja. Luotaamisen avulla organisaatio saa käyttöönsä sellaista tietoa, jota organisaation on jostain syystä hyvä ottaa huomioon toimintansa suunnittelussa. (Juholin 2009, 200, 302, 321.)

Peter Kunnas tutki väitöskirjassaan issue management –prosessia ja kiinnitti työssään huomiota siihen, miten vaikeaa esimiesten oli analysoida kerättyjä heikkoja signaaleja. Kunnas päätyikin seuraavaan suositukseen issue management –prosessin tehostamiseksi.

### **Suositus**

Haravointi, suuntaamaton tutkimus ja ongelmien tunnistus
----------------------------------------------------------

1 Haravoi laajasti, jotta löytäisit mahdollisesti tärkeät asiat
-----------------------------------------------------------------

2 Pidä yllä määriteltyä, tärkeysjärjestykseen asetettua, kohdistettua asialistaa
----------------------------------------------------------------------------------

Suunnattu tutkimus ja ymmärryksen lisääminen
----------------------------------------------

3 Rakenna yrityksen sisäinen verkosto ymmärryksen rakentamiseksi
------------------------------------------------------------------

4 Täydennä sisäistä osaamista ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla
---------------------------------------------------------------------

(jatkuu)

Taulukko 3 (jatkuu).

Toiminnan suunnittelu
5 Kytke mukaan enemmän ihmisiä toimeenpanon tukemiseksi
6 Seuraa edistymistä välitavoitteiden ja seurantakokousten avulla
7 Valmistaudu poistamaan listalta tarpeettomiksi käyneet asiat
Tuki ja apu
8 Varmista ylimmän johdon tuki ja riittävät resurssit
9 Tee työkalupakki asioiden käsittelemiseksi
Taulukko 3. Yhdeksän suositusta "issue management" –toiminnan parantamiseksi (Kunnas 2009, 137 ja Temmes & Välikangas 2010, 106).

Kirjastojenkin on syytä olla selvillä nousevista trendeistä. Tarkastelemalla tulevaa, kirjastot voivat nähdä jotain uutta ja rakentaa sekä kirjastot että kirjastojen palvelut vastaamaan entistä paremmin asiakkaittensa tarpeisiin. Nopeat muutokset yhteiskunnassa haastavat kirjastot luomaan uusia trendejä ja tarpeita, eikä vain reagoimaan jo tiedossa oleviin tarpeisiin. (Rogers, 2007.)

### 3.3.3 Päätöksenteon ansat

Nurmi (2012, 92-97) esittelee kirjassaan 12 erilaista ansaa, joihin päätöksentekijä saattaa langeta.

Likinäköisyys –ansa: On kovin helppoa ajatella, että oma organisaatio toimii aina kaikkein järkevimmällä tavalla ja menestyy ainoastaan oman toimintansa ansiosta. Jos taas menestystä ei tulekaan, on se jollain tapaa ympäröivän yhteiskunnan tai vaikkapa asiakkaiden vika. Pestään ikään kuin kädet vastuusta.

Uhratut resurssit –ansa: Emme aina osaa luopua jostain toimintamallista, vaikka se ei toimisikaan, jos olemme sitä vuosikausia kehitelleet. Joskus täytyisi kuitenkin uskaltaa viheltää peli poikki ja tunnustaa jos joku asia vaan enää toimi halutulla tavalla.

Paniikki -ansa ilmenee usein juuri muutostilanteissa. Toimintamme saattaa olla hätiköityä ja päätökset eivät ole loppuun asti mietittyjä. Kuten Nurmi kirjassaan sanookin, paniikissa tulee tehtyä ylimitoitettuja päätöksiä vailla suuntaa tai sitten

tehdään kaikkea mahdollista yhtä aikaa. Tällaisesta prosessista syntyneet päätökset voivat usein vahingoittaa organisaatiota tarkoitettua enemmän.

Haen vain vahvistusta omalle näkemykselleni –ansaan vajoamme helposti, jos esimerkiksi tulkitsemme asiakaspalautteita kovin yksipuolisesti. Jos kuvittelemme olevamme hyviä ja asiakaspalaute kertookin toisenlaista tarinaa, niin helposti vähättelemme negatiivisen palautteen merkitystä ja selitämme ongelman itsellemme suotuisalla tavalla: asiakas on vain ymmärtänyt kritisoidunsa asian väärin. Erityisesti muutostilanteissa vaikeatkin tosiasiat on kohdattava silmästä silmään.

### 3.4 Muutosjohtajan huoneentaulu

”Johtaminen on oikeasti vaikeaa. Siksi siihen on suhtauduttu ymmärtävästi. Kuitenkin johtajiksi hakeutuu usein henkilöitä, jotka eivät pysty arvioimaan omaa käytöstään erillään asemastaan tai menettävät otteensa todellisiin kykyihinsä kun kukaan ei uskalla kertoa asioiden todellista laitaa.” (Temmes 2010, 206.)

#### **MUISTA NÄMÄ ASIAT:**

- Muutoksia tapahtuu jatkuvasti.
- Kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu.
- Jokainen tilanne, yritys ja organisaatio ovat erilaisia, ja ratkaisut pitää löytää omista lähtökohdista käsin.
- Onnistumisen arvioinnissa tarvitaan raakaa rehellisyyttä.
- Kaikki muutokset kuormittavat ihmisiä, mutta erityisesti epäonnistuneet muutokset lisäävät muutosahdistusta.
- Muutosten tekeminen ei ole pelkkä lisätyö, vaan se on yksi nykyjohtamisen päätöistä.

#### **TEE NÄIN:**

- Ole rehellinen.
- Ymmärrä, että muutokset vaativat johtamista, resursseja, aikaa jne.
- Ymmärrä, että muutokset kuormittavat ihmisiä ja epäonnistuneet muutokset lisäävät muutosahdistusta.
- Käytä benchmarkingia harkiten ja ymmärryksellä.
- Yritys tai organisaatio on kokonaisuus, eikä yhden ongelman ratkaisu saa aiheuttaa lisäongelmia toisaalla.

(jatkuu)

Taulukko 4 (jatkuu).

**ÄLÄ TEE NÄIN:**

- Älä puhu muutoksesta ikään kuin se voitaisiin hoitaa ohimennen.
- Älä aliarvioi ihmisten muutosahdistusta ja –kuormaa.
- Älä vertaa asioita, joita ei voi verrata.
- Älä kaunistele asioita. Jos joku uusi asia aiheuttaa lisätyötä, kerro se, äläkä pyri piilottamaan asiaa kapulakielen viitan alle. Sano suoraan: ”Uuden kilpailuedun aikaansaamiseen haasteet ovat välttämättömiä...”
- Älä puhu passiivissa. Lisäksi termit kuten *joku*, *kaikki*, *organisaatio*, *esimiehet* ja *johto* eivät vielä kerro konkreettisesti sitä, kuka muutostyön tekee.

Taulukko 4. Muutosjohtajan huoneen taulu (Nurmi 2012, 23).

Muutosprosessin johtaminen ja toiminnan kehittäminen vaativat johtajalta vahvaa osaamista. Henkilöstö odottaa johtajalta selkeää ja eteenpäin suuntaavaa ohjausta, ja toisaalta myös henkilökunnan kuuntelemista ja osallistamista muutosprosessin eri vaiheissa, tehokasta viestintää ja tulevaisuuden luotaamista unohtamatta. Muutoksen johtamisesta on kirjoitettu paljon ja siitä on tehty useita tutkimuksia, mutta silti moni muutosprosessi tuntuu jollain tapaa epäonnistuvan. Jos Nurmea (2012, 15) on uskomisen, jopa kaksi kolmesta muutosprosessista epäonnistuu.

Miksi muutoksen johtaminen on sitten niin vaikeaa? Kuuntelevatko esimiehet henkilökuntaansa ja onko henkilökunta sitoutunut muutokseen? Entä miten asiakkaat voitaisiin ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun? Palvelumuotoiluprosessin keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu ja se, että palvelu vastaa paitsi käyttäjien tarpeita ja odotuksia, myös palvelun tarjoajan tavoitteita. Voitaasiinko siis palvelumuotoilun keinoin hakea ratkaisuja muutokseen ja sen synnyttämiin kysymyksiin?

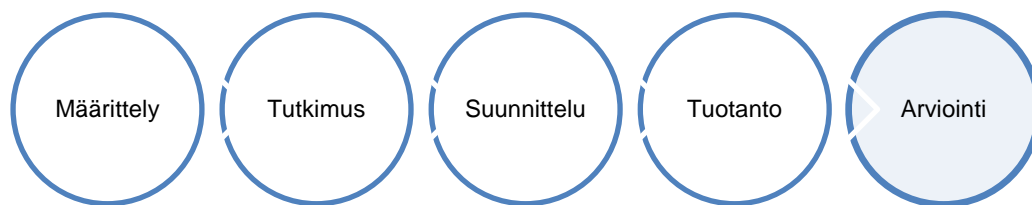
## 4 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoiluprosessin keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu ja se, että palvelu vastaa paitsi käyttäjien tarpeita ja odotuksia, myös palvelun tarjoajan tavoitteita. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota tunnistamaan ja kehittämään joko uusia tai jo olemassa olevia palveluja. Palvelumuotoilun keskiössä on aina asiakas, ihminen, ja hänen henkilökohtainen kokemuksensa. Palvelukokemukseen vaikuttavat monet eri osatekijät ja palvelumuotoilun keinoin nämä osatekijät pyritään tunnistamaan ja niihin pyritään vaikuttamaan. (Tuulaniemi 2011, 24-27.)

### 4.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi (Tuulaniemi 2011, 126). Prosessilla on neljä vaihetta: ymmärtäminen ja kontekstin kartoitus, käyttäjän profilointi, suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja arviointi (Miettinen 2011, 23). Palvelumuotoiluprosessissa kiinnitetään huomiota niin palveluprosesseihin kuin palveluympäristöihin ja suunnittelemalla voidaan vaikuttaa asiakkaan saamaan kokemukseen palvelusta. Palvelumuotoilu onkin siis systemaattinen tapa kehittää palveluja, systemaattinen toimintamalli ja työkalu sekä palveluiden että palveluliiketoiminnan kehittämiseen. (SDT 2013.)

Tuulaniemen mukaan palvelumuotoiluprosessi muodostuu seuraavista vaiheista: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Määrittelyvaiheessa luodaan käsitys tutkimusongelmasta sekä palvelun tuottavasta organisaatiosta. Tutkimusvaiheessa rakennetaan asiakasymmärrys sekä käsitys resursseista ja toimintaympäristöstä. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka sitten tuotantovaiheessa viedään asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Lopuksi palvelun onnistumista arvioidaan ja sitä muokataan saadun palautteen perusteella. (Tuulaniemi 2011, 127 - 128.)



Kuva 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127).

## 4.2 Palvelukokemus

Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu. Asiakkaan palvelukokemus syntyy palvelupolulla. Palvelupolun varrella on palvelutuokiota, jotka rakentuvat kontaktipisteistä. Palvelupolku on kokonaiskuva, joka kuvaa asiakkaan yksilöllistä matkaa palvelun käyttäjänä. Etenemiseen vaikuttaa paitsi palveluntuottajan tarjoamat erilaiset vaihtoehtoiset tavat kuluttaa palvelu, myös asiakkaan omat valinnat. Yksilöllisesti etenevän prosessin aikana asiakkaalle muodostuu palvelun arvo. (Saffer 2007, 190 - 194; Koivisto 2011, 49 - 59; Tuulaniemi 2011, 78 - 82.)

### 4.2.1 Palvelupolku

Palvelupolun tarkastelu on hyödyllistä, jotta pystytään muodostamaan kokonaiskuva nykyisestä palvelusta. Palvelupolun avulla voidaan suunnitella ja uudistaa jo olemassa olevia palveluja, mutta myös ideoida kokonaan uusia. Sen avulla voidaan myös tarkastella niin yksittäisiä asiointikertoja kuin kokonaisia asiakkuuksiakin. Palveluja voidaan suunnitella ennakkoivasti, kun tarkastellaan palvelupolkuja pidemmällä aikavälillä. Palvelupolkua voidaan pyrkiä lyhentämään tai pidentämään tai siihen voidaan hakea tarpeen mukaan uusia palveluntarjoajia oman organisaation ulkopuolelta. (Koivisto 2011, 49 - 51.)

Tuulaniemi (2011, 79) jakaa palvelupolun esi-, ydin- ja jälkipalveluun. Ydinpalveluvaiheessa muodostetaan asiakkaalle palvelun arvo, jota esipalveluvaiheessa on valmisteltu. Esimerkiksi kirjan varaaminen kirjaston verkkopalvelun kautta voisi olla esipalvelua, kun taas varatun kirjan noutaminen kirjastosta on ydinpalvelua. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa.

#### 4.2.2 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelutuokiot koostuvat erilaisista kontaktipisteistä. Asiakas kokee kontaktipisteet kaikilla aisteillaan ja ne voidaan jakaa neljään eri ryhmään: *tilat, esineet, toimintamallit ja ihmiset*. Kontaktipisteet ovat kriittisiä palvelun onnistumisen kannalta. Ne joko puhuttelevat tai sitten välittävät väärää sanomaa asiakkaalle. (Saffer 2007, 190; Koivisto 2011, 51 – 53; Tuulaniemi 2011, 79 - 82.)

*Tilat* voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia. Tiloissa palvelukokemukseen vaikuttavat mm. tuoksut, valaistus ja äänet. Siksi tiloissa tulisi kiinnittää huomiota em. aistein havaittavissa oleviin seikkoihin. Tilat viestittävät asiakkaalle mitä hänen on mahdollista tehdä ja näin vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Esimerkiksi verkkopalvelun käyttöliittymä, sen toimivuus tai toimimattomuus, vaikuttaa olennaisesti palvelukokemukseen. (Saffer 2007, 190; Koivisto 2011, 51-53; Tuulaniemi 2011, 79-81) Tiloista käytetään myös ilmaisua palvelumaisema. Palvelumaisema on tila, missä aineeton palvelu tehdään näkyväksi asiakkaalle ja missä asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat (Tuulaniemi 2011, 92).

*Esineet* ovat esim. laitteita tai tavaroita, joita asiakas tai palveluntuottaja käyttää tai jotka asiakas saa omakseen palvelua käyttäessään. Nämä esineet mahdollistavat palvelun kuluttamisen. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82.) Esineiden muoto ja tuntuma myös antavat viitteitä siitä, mihin käyttötarkoitukseen ne on suunniteltu (Saffer 2007, 48). Tällaisia esineitä ovat esimerkiksi kirjastokortit, itsepalvelupisteet tai asiakkaiden käyttöön varatut nojatuolit. Näistä esineistä käytetään myös ilmaisua palvelutodiste, joilla aineeton palvelu ikään kuin pake- toidaan näkyväksi asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 92).



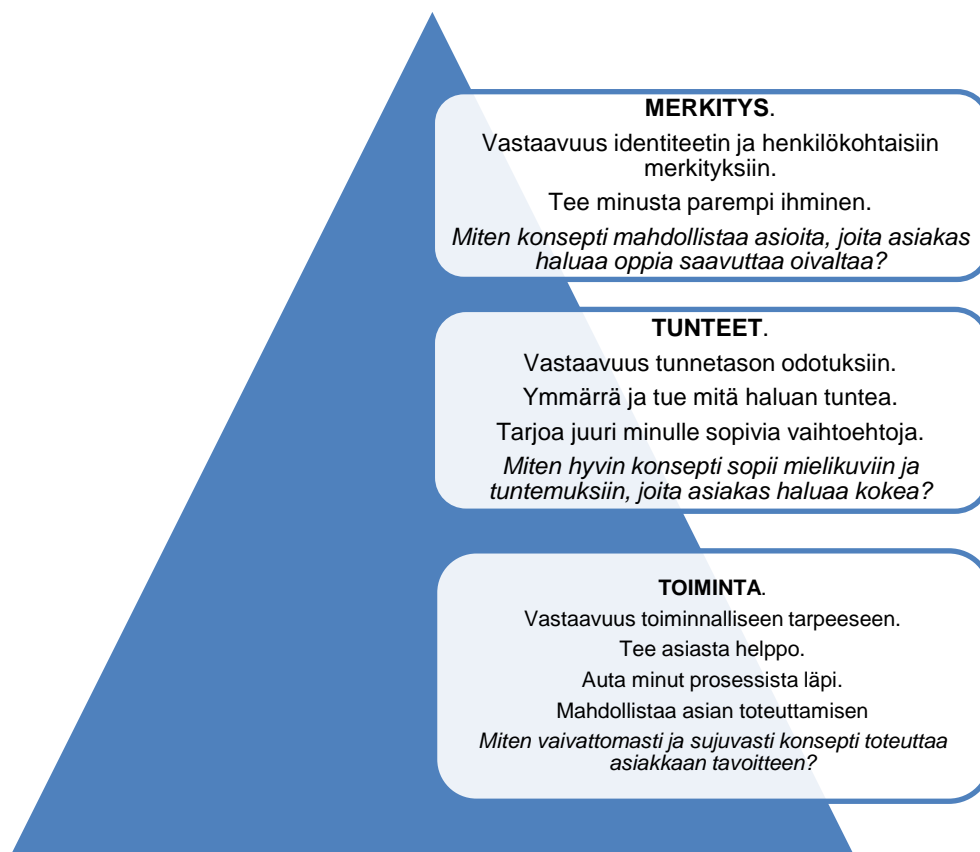
*Toimintamallit* ovat ennalta sovittuja asiakaspalvelun toimintatapoja ja käyttäytymismalleja. Palveluele kuuluu osana toimintamalleihin ja sillä kuvataan jotain pientä, yhdenmukaista, yksityiskohtaa tai toimintatapaa palvelun tuotantoprosessissa. Palveluele on siis pieni yksityiskohta, mutta sillä on iso merkitys palvelukokemuksen syntymisessä. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82.) Palveluele on esimerkiksi se, kun kirjaston virkailija ojentaa uudelle asiakkaalle kirjaston opasvihon.

*Ihmiset* tuottavat palveluita. Palvelumuotoilun keinoin ohjataan sekä asiakkaita tai asiakaspalvelijoita. Palvelukokemus syntyy näiden kahden vuorovaikutuksessa, ja palvelutuokioissa ihmiset ottavat itselleen tiettyjä rooleja. Palvelumuotoilun keinoin voidaan määritellä mm. miten pitkälle asiakkaita palvellaan (palvelua vai itsepalvelua), millaisella tyylillä heitä puhutellaan (muodollinen vai humoristinen), tai jopa millaisia asiakaspalvelijoita yritykseen rekrytoidaan. Asiakaskokemukseen vaikuttavat merkittävästi muut asiakkaat, joten Koivisto (2011, 53) kehottaakin pohtimaan, miten asiakkaita voisi ohjata positiiviseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa.

Palvelukokemuksen muodostumiseen vaikuttavat siis palvelupolun varrelle sijoittuvat palvelutuokiot, jotka rakentuvat kontaktipisteistä. Näitä palvelun kontaktipisteitä ovat mm. tilat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Palveluja suunniteltaessa näihin kontaktipisteisiin on kiinnitettävä erityistä huomioita: Mitkä ovat asiakkaalle tärkeitä ja mitkä tuottavat asiakkaalle onnistuneen, selkeän ja yhdenmukaisen palvelukokemuksen? Mitkä kontaktipisteet tuottavat asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa?

#### 4.3 Asiakaskokemus ja arvo

Asiakaskokemus voidaan Tuulaniemen (2011, 74) mukaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. *Toiminnan tasolla* vastataan asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen. *Tunnetasolla* taas luodaan asiakkaalle tunteuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. *Merkitystaso* tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia.



Kuva 2. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Palmu inc., Tuulaniemi 2011, 75).

Arvonmuodostuksen elementtejä ovat mm. helppokäyttöisyys, tekemisen helppottaminen, saavutettavuus, säästö ja tuoteräätälöinti (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25). Kun organisaatio pyrkii tunnistamaan näitä elementtejä toiminnassaan sekä vertaamaan niitä asiakkaidensa tarpeisiin, voidaan palvelujakin suunnitella niin, että ne tuottavat lisäarvoa asiakkaille (Tuulaniemi 2011, 34 - 38).

Asiakkaalla on omat odotuksensa, mutta vasta asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa määritellään asiakkaan kokema arvo, hyöty, ja siten myös se, miten paljon tai usein asiakas haluaa jatkossa palveluita käyttää tai olisiko hän valmis suosittelemaan palvelua. Tarkoituksenmukaisimmat palvelut vastaavatkin ihmisten todellisiin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 20, 30 - 35, 99.)

#### 4.4 Asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilu lähtee asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Asiakasymmärryksen pohjalta luodaan uusia palveluita, jotka pyritään vastaamaan loppukäyttäjien tarpeita ja toiveita. Asiakkaan lisäksi palvelumuotoiluprosessiin osallistetaan muutkin osapuolet, kuten asiakaspalvelijat tai esim. järjestelmän ylläpitäjät. Näin päästään tilanteeseen, missä kaikki osapuolet ovat sitoutuneet niin palvelun tuottamiseen kuin kehittämiseenkin. (Miettinen 2011, 13. Tuulaniemi 2011, 116, 142.)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapana, periaate, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki mahdolliset näkökannat ja palveluun olennaisesti liittyvät asiat tulevat huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Tuulaniemi (2011, 117-118, 153-154) korostaakin, että yhteiskehittämisellä ei tarkoiteta sitä, että asiakkaat päättäisivät siitä, millainen palvelu kehitetään. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan sitä, että palvelumuotoilijat valitsevat saaduista näkemyksistä tavoitteisiinsa sopivat elementit palvelujen kehittämiseen.

Jotta asiakasymmärrykseen päästään ja että voidaan puhua yhteiskehittämisestä, pitää tehdä tutkimusta ja hankkia tietoa. Vaikka asiakastietoa kerätään sekä määrällistä että laadullista, on kokemus Tuulaniemen (2011, 142 - 144) mukaan osoittanut, että laadullinen asiakastieto soveltuu palvelumuotoilun lähteeksi paremmin. Laadullinen asiakastieto soveltuu siis paremmin palvelujen suunnitteluun, kun taas määrällinen tieto vastaa paremmin siihen, miten palvelujen tuottamisessa on onnistuttu.

#### 4.5 Asiakkaiden tutkiminen

Erilaisia menetelmiä asiakasymmärryksen kasvattamiseen voivat olla niin perinteiset, mukaillut kuin innovatiivisetkin menetelmät. Perinteiset menetelmät, kuten markkinatutkimus tai kyselyt, tuottavat määrällistä tietoa. Mukaillut menetelmät, kuten havainnointi tai etnografinen tutkimus, tuottavat kuvailevaa ja selostavaa tietoa esim. tuotteen tai palvelun käyttämisestä. Innovatiivisiin mene-

telmiin voidaan lukea kuuluvaksi mm. suunnittelutyöpajat tai visuaaliset päiväkirjat. (Hämäläinen 2011, 63 - 64.)

Safferin (2007, 78 - 79) mukaan helpoin ja hedelmällisin tapa kerätä asiakastietoa on havainnointi. Asiakkaiden seuraamisen ja havainnoin lisäksi Saffer kehottaa ottamaan kontaktia ja kysymään, miksi asiakas käyttäytyy juuri siten kuin käyttäytyy. Tärkeää on kuitenkin käyttäytyä huomaamattomasti, niin, että asiakkaan normaalit toimet eivät häiriinny. Saffer kannustaa myös käyttämään erilaisia haastattelun muotoja: ”Ihmeellistä mitä voitkaan saada selville, kun vain kysyt”. Saffer korostaa kuitenkin, että ihmisten puheiden ja käyttäytymisen välillä on monesti suuri ero. Myös erilaiset toiminnalliset työpajat ja niiden synnyttämät kuvalliset tuotokset ovat hyvä keino kerätä asiakastietoa.

Luotaimet ovat eräänlainen itsedokumentointimenetelmä, jota Tuulaniemi (2011, 151 - 152) esittää käytettäväksi tilanteissa, joissa suunnittelijoiden ei ole mahdollista olla itse havainnoimassa asiakkaita tai mikäli tutkittava joukko on kovin suuri tai ajanjakso pitkä. Tutkimuksen kohteena oleva ihminen vastaa annettuihin kysymyksiin, piirtää karttaa käyttämistään reiteistä tai pitää esim. päiväkirjaa annetuista teemoista.

Tutkimustietoa kerätään suunnittelutyön tueksi ja saadun tiedon perusteella voidaan luoda esim. samankaltaisuuskaavioita tai asiakasprofiileja. Samankaltaisuuskaavioilla tarkoitetaan tuloksissa esiintyviä teemoja ja aiheita. Asiakasprofiileissa taas kiteytyy jonkun tietyn asiakasryhmän toimintamallit ja toiminnan motiivit. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Olipa valittu tiedonkeruumenetelmä sitten mikä tahansa, niin kerätty tieto täytyy analysoida ja eritellä. Yksityiskohdat muodostavat kokonaisuuden ja palvelumuotoilijan onkin osattava rakentaa keräämistään tiedon palasista merkityksellinen kokonaiskuva siitä, miksi käyttäjät ajattelevat tai toimivat tietyllä tavalla, ja siitä, mihin suuntaan tuotetta tai palvelua tulisi kehittää. (Hämäläinen 2011, 63 - 65.)

#### 4.6 Palvelumuotoilu kirjastoissa

Kirjasto on palveluorganisaatio. Sen toiminnan ydintuote, kirjojen lainaaminen asiakkaalle, pitää sisällään useita erilaisia palvelutuokioita, joihin asiakas palvelupolullaan törmää. Yhä enenevässä määrin kirjastojen odotetaan palvelevan asiakkaitaan myös muulla tavoin, sekä tarjoavan tiloja ja välineitä oleskeluun ja tiedon etsimiseen. Erilaiset asiantuntijapalvelut, kuten tietopalvelu, kirjavinkkaus, kirjastonkäytön- tai tiedonhankinnanopetus, ovat kirjastojen arkipäivää. Tekniikka laajentaa kirjaston palvelumahdollisuuksia mm. lainaus- ja palautusautomaattien muodossa. Tekniikka myös vapauttaa resursseja asiakkaiden kohtaamiseen ja yksilölliseen palvelemiseen.

Palvelumuotoiluprosessin keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu ja se, että palvelu vastaa paitsi käyttäjien tarpeita ja odotuksia, myös palvelun tarjoajan tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 24 - 27.) Kirjastot ovatkin jo ottaneet palvelumuotoilun työkalukseen palveluja uudistaessaan. Hyvinä esimerkkeinä toimivat Kaisa-talon palvelumuotoiluprojekti, joka toteutettiin yhteistyössä Suunnittelutoimisto Taivaan kanssa sekä Helsingin kaupunginkirjaston laaja palvelumuotoiluprojekti ja konseptiuudistus, joka toteutettiin yhteistyössä Designitoimisto Kuudennen Kerroksen kanssa.

##### 4.6.1 Kaisa-talon palvelumuotoiluprojekti

Projektin tavoitteena oli uudistaa Helsingin yliopiston kirjaston palveluja vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita. Tähän pyrittiin palvelumuotoilun keinoin ja tavoitteena oli myös juurruttaa käyttäjiä osallistava toimintatapa osaksi kirjaston arkea. (Lantto 2012, 63 - 64.)

Kaisa-talon tapauksessa palvelumuotoilu tarkoittikin käyttäjälähtöisen ja vuorovaikutteisen asiakaspalvelukulttuurin luomista sekä asiakaspalvelujen uudistamista ja yhdenmukaistamista. Kokonaisuuteen kuuluivat myös visuaalisen ilmeen ja asiakasviestinnän kehittäminen. Kirjaston käyttöä pyrittiin tekemään sujuvammaksi kirjastoetiketillä ja palvelueleillä. (Lantto 2012, 63 - 64.)

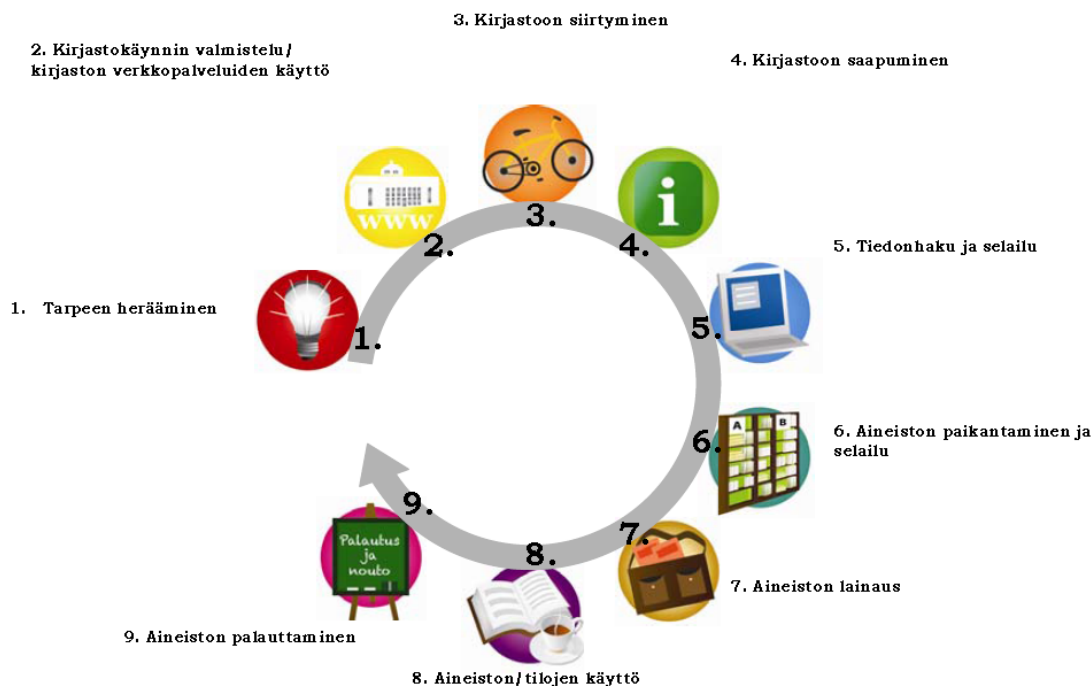
Palvelumuotoiluprosessin aikana pohdittiin mm. palvelupolkua sekä hahmoteltiin neljä erilaista Asiakasprofiilia. Asiakasprofilointi tehtiin motiivipohjaisesti ja siinä otettiin huomioon asiakkaiden palvelujen käyttö. Profilointi tehtiin luotaimista ja ryhmäkeskusteluista sekä havainnoinnista saatujen tietojen perusteella. Yksi asiakas voi kuulua useampaan eri profiiliin eri tilanteissa.

Asiakaskartoituksessa esiin nousseet neljä keskeistä asiakasprofiilia ja kirjastonkäyttöään kuvaavat keskeiset piirteet olivat (Lantto 2012, 65):

- Pesiäjä
  - kirjasto luku- ja opiskeluympäristö (tilallisuus)
  - oppimisen ja opiskelun sekä sosiaalisen kanssakäymisen tukemiseksi tarjotut palvelut ja tilat
- Piipahtaja
  - kirjaston saavutettavuus
  - aineiston saavutettavuus
  - asioinnin nopeus
  - digitaaliset kokoelmat ja palvelut
- Penkoja
  - kirjaston tietokantojen käytön helppous
  - luokittelujärjestelmien selkeys
  - aineiston paikannettavuus
  - kokoelman laajuus ja ajanmukaisuus
- Palveltava
  - kirjaston käytön helppo omaksuttavuus
  - kirjaston asiakaspalvelu

Kunkin ryhmän tarpeet sekä palvelukokemuksen haasteet tunnistettiin, ja jatkotyötä varten esitettiin kehittämiskohteet. Hankkeessa hahmottui myös kirjaston koko palvelupolku ja siihen liittyvät etenemistä estävät tai asiakaskokemusta heikentävät tekijät. Kun ne oli tunnistettu, oli helpompi miettiä ratkaisuja näihin ongelmiin.

## Suunnittelun työkalut: Palvelupolku



Kuva 3. Palvelupolku (Vilkkumaa, 2012).

### 4.6.2 Helsingin kaupunginkirjaston palvelumuotoiluprojekti

Helsingin kaupunginkirjaston laaja palvelumuotoiluprojekti ja konseptiuudistus toteutettiin yhteistyössä Designitoimisto Kuudennen Kerroksen kanssa. Projekti alkoi tehtävänannosta: ”Osa kansalaisista näyttää vieraantuneen kirjastosta. Eikö kirjastolle ole nykyisessä muodossaan enää kysyntää?” Ensin selvitettiin, miten Helsingin kaupunginkirjasto on pysynyt mukana ympäristön ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksissa. Vastaukseksi kysymykseen saatiin, että kirjaston palvelukonsepti vaatii uudistamista.

Designitoimisto Kuudes Kerros rakensi yhdessä kirjaston henkilökunnan kanssa Suomessa ennennäkemättömän laajan palvelukonseptin:

Palvelukonseptissa on selvästi julkilausuttuna henkilökunnalta odotettu palvelu-  
 asenne ja asiakkaisiin kohdistuva suhtautumistapa sekä selkiytetty henkilökun-  
 nan roolit eri tehtävissä. Määritimme mm. fyysiset ja sähköiset palvelut, asiointi-  
 polut, henkilökunnan tarkat toimenkuvat, tilassa tapahtuvat toiminnot sekä uudet  
 asiakaslähtöiset mittarit. Johdimme palvelukonseptista kirjaston uuden designin,  
 joka näyttäytyy esimerkiksi uutena ilmeenä, opasteina, työvaatteina ja jopa uu-  
 den palvelukonseptin pohjalta suunniteltuna kirjastotilana. (Design-toimisto Kuu-  
 des Kerros)

Palvelukulttuurin muutosta tuettiin koulutuksella ja käsikirjoilla. Projektin tulok-  
 sena syntyivät mm. Konseptikäsikirja ja Kirjastolaisen käsikirja. Konseptikäsikir-  
 ja alkaa kirjaston konseptin määrittelyllä. Siihen sisältyvät mm. palvelulupaus,  
 ”Oppaasi tiedon, tarinoiden ja henkisen virkistämisen lähteelle”, sekä kirjas-  
 ton arvot. Konseptikäsikirjassa määritellään ja ohjeistetaan palvelut, niin fyysiset  
 kuin sähköisetkin, kirjaston visuaalinen identiteetti, markkinointi- ja viestintäso-  
 vellukset sekä tilat ja työasut.

Kirjastolaisen käsikirja on opas henkilökunnalle ja sen avulla pyritään sitoutta-  
 maan henkilökunta uuteen palvelukonseptiin ja määriteltyyn palvelulupaukseen:  
 ”Sinun tärkein työtehtäväsi on pitää palvelulupauksestamme kiinni.” Kirjastolai-  
 sen käsikirja pitää sisällään myös ”kirjastolaisen neljä periaatetta”, neljä perus-  
 asiaa, jotka jokaisen kirjastolaisen toivotaan muistavan jokapäiväisessä työs-  
 sään:

1. Asiakas on aina etusijalla,
2. Kuuntele tarkasti
3. Käytä tilannetajuasi
4. Ole läsnä ja lähellä.

Kuten Helsingin kaupunginkirjaston ja Design-toimisto Kuudennen Kerroksen  
 laatimassa Kirjastolaisen käsikirjassa todetaan, kirjasto ei ole olemassa kirjoja  
 vaan kirjaston käyttäjiä varten. Siksi meidän kirjastolaisten tulee huomioida asi-  
 akkaidemme moninaiset tarpeet joka päivä sekä fyysisessä että virtuaalisessa  
 ympäristössä.

Edellä esitelty caset palvelumuotoilun toteutumisesta kirjastoissa antavat suun-  
 taviivat uudelle palvelukulttuurille ja toimivat hienoina esimerkkeinä siitä, miten  
 jokainen kirjasto voi pyrkiä uudistamaan palveluitaan ja tilojaan.



## 5 ELÄYTYSMENETELMÄ TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

”Eläytymismenetelmällä tutkimusaineiston keräämisen keinona tarkoitetaan pienten esseiden ja lyhyehköjen tarinoiden kirjoittamista tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Vastaajille annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio, jonka antamien mielikuvien mukaan heidän tulee kirjoittaa pieni tarina. Näissä tarinoissa kirjoittaja mielikuvituksensa avulla joko vie kehyskertomuksessa esitetyn tilanteen eteenpäin, tai sitten kuvaa, mitä on täytynyt tai voinut tapahtua ennen kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta. Eläytymismenetelmätarinat eivät siten välttämättä ole kuvauksia todellisuudesta vaan mahdollisia tarinoita: tarinoita siitä, mikä saattaa toteutua ja mitä eri asiat merkitsevät.” (Eskola 2010, 72.)

Suomessa eläytymismenetelmää on alettu käyttää vuodesta 1982 lähtien. Ensimmäisten kokeilujen taustalla oli pyrkimys löytää eettinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkittavia kohdeltaisiin ihmisinä eikä vain tutkimuskohteina. Menetelmästä paljon kirjoittanut Jari Eskola kuitenkin toteaa, ettei eläytymismenetelmäkään ole eettisesti täysin ongelmaton, mutta että osaavalle tutkijalle sen käyttö on ongelmattomampaa kuin monen muun tiedonhankintamenetelmän. (Eskola 1998, 11; Eskola 2010, 73.)

Eläytymismenetelmää on kehitetty eniten juuri Suomessa, vaikka sen juuret ovatkin angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa. Alkujaan eläytymismenetelmän käytössä erotettiin kaksi päävaihtoehtoa: ns. aktiivinen eli ”active role-playing” ja passiivinen eli ”passive role-playing”. Aktiivisessa vaihtoehdossa henkilöille kuvataan lähtötilanne ja roolihahmo, jonka jälkeen henkilöt eläytyvät tilanteeseen ikään kuin roolileikin kautta. Passiivisessa vaihtoehdossa taas henkilöille kuvailaan lähtötilanne ja eläytyminen tapahtuu kirjoittamalla pieni tarina. (Eskola 1998, 10-11; Eskola 2010, 74.)

Menetelmän nimi ei Eskolan (2010, 74) mukaan ole paras mahdollinen, mutta hän toteaa sen kuitenkin kuvaavan parhaiten juuri sitä, mistä menetelmässä on kyse. Parhaiten Eskola näkeekin menetelmän soveltuvan tutkimuksiin, joissa on

tarkoituksena selvittää ajattelun logiikkaa, ei niinkään todistaa hypoteeseja oikeaksi, vaan keksiä niitä. Tutkija voi siis löytää uusia näkökulmia eikä vain vahvistaa ennestään epäiltyä. (Eskola 1998, 12; Eskola 2010, 75.)

Eläytymismenetelmää voidaan Eskolan (2010, 76-77) mukaan käyttää monenlaisilla ja –ikäisillä vastaajilla. Sen sijaan vastaustilanne on suhteellisen kriittinen asia: kehyskertomukseen eläytymiselle ja kirjoittamiselle pitää varata riittävästi aikaa ja sopiva tilanne. Vastausten määrän ei tarvitse olla suuri, vaan noin 15-20 vastausta jokaista kehyskertomusta kohden on riittävä, tämän jälkeen vastausten peruslogiikka alkaa toistaa itseään.

## 5.1 Kehyskertomus

Olennaista eläytymismenetelmässä on se, että kehyskertomuksia on aina vähintään kaksi. Kehyskertomukset ovat toistensa variaatioita niin, että ne poikkeavat toisistaan jonkun keskeisen seikan suhteen. Variaatioilla pyritään löytämään vastauksia siihen, mikä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksessa muutetaan jotain keskeistä elementtiä. Juuri tämä seikka erottaa menetelmän muista tiedonkeruumenetelmistä. (Eskola 1998, 10; Eskola 2010, 73.)

Vaikka kehyskertomuksen laatiminen voi kuulostaa näennäisesti helpolta ja nopealta, se lienee kuitenkin menetelmän haastavin osio. Kerätyn aineiston käytökelpoisuus riippuu täysin siitä, miten hyvin tutkija on onnistunut kehyskertomuksen ja variaatioiden laatimisessa. Tutkija heijastaa kehyskertomuksiin väistämättäkin omia ennakkoluulojaan tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Wäljas 1992, 227; Eskola 2010, 72 - 73.)

Kehyskertomus on yleensä muutaman rivin mittainen ja se sijaitsee A4-paperin yläosassa. Jos kehyskertomuksesta muotoillaan liian pitkä ja jos se antaa liikaa vihjeitä tutkimusongelmasta, saattaa kertomuksiin upotettu variaatio kadota vastaajalta. Kehyskertomus pyritäänkin muotoilemaan niin, että tuottaisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan vastaavia kysymyksiä. Näkökulma on siis valmiiksi kehyskertomukseen kirjoitettu ja sen avulla pyritään ohjaamaan vastaajaa tietyn näkökulman valitsemiseen. Näkökulma voi olla ulkopuolisen tark-

kailijan, mutta myös minä-muodossa. (Saaranen & Eskola 2004, 146, Eskola 2010, 76 - 79.)

Esimerkkinä onnistuneesta kehyskertomuksen variaatiosta Eskola (2010, 78-79) mainitsee Pälvi Rantalan käyttämät kehyskertomukset, joiden avulla on tutkittu yliopisto-opiskelijoiden mielikuvia ja olettamuksia sukupuolen merkityksestä vuorovaikutukseen:

- 1) Tapasit miehen, jota et ollut tavannut aiemmin. Kirjoita pieni kertomus tapaamisestanne.
- 2) Tapasit naisen, jota et ollut tavannut aiemmin. Kirjoita pieni kertomus tapaamisestanne.
- 3) Tapasit henkilön, jota et ollut tavannut aiemmin. Tapaamisenne aikana sinulle ei selvinnyt kyseisen henkilön sukupuoli. Kirjoita pieni kertomus tapaamisestanne.

Hyvä kehyskertomus tuottaa tutkijalle tarinoita siitä mikä saattaa toteutua tai siitä mitä eri asiat merkitsevät. (Eskola & Suoranta 2001, 114.)

## 5.2 Eläytymismenetelmän käyttö kirjastoihin liittyvissä tutkimuksissa

Eläytymismenetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä ja sitä on käytetty paljon sosiaali- ja terveysalalla, mutta jossain määrin myös esim. liiketaloudessa. Verkkokirjasto Theseukseen ei ole kirjoitushetkellä tallennettuna ainuttakaan kirjasto- ja tietopalvelualan opinnäytetyötä, joissa olisi käytetty eläytymismenetelmää tutkimusmenetelmänä. Myöskään Melinda -tietokannasta ei löytynyt ainoatakaan pro gradua tai väitöskirjaa, joissa olisi käytetty eläytymismenetelmää tutkimusmenetelmänä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä etteikö menetelmää olisi kirjastokentällä käytetty.

### 5.2.1 Eläytymismenetelmä yliopiston kirjastonkäytön tutkimisessa

Arja Juntunen ja Jarmo Saarti tekivät Kuopion yliopiston kirjastossa tutkimuksen, missä he käyttivät passiivisen eläytymismenetelmän keinoja ja osallistujat kirjoittivat pienen tarinan annetun kehyskertomuksen pohjalta.

Juntunen ja Saarti tutkivat kirjaston palvelujen laatua, mutta halusivat myös pohtia eläytymismenetelmän käyttökelpoisuutta ja sen antamaa lisäarvoa perinteisille kyselytutkimuksille. (Juntunen & Saarti 1999, 6 - 10.)

Markun/Maijan valmistui nopeasti, koska hän sai yliopiston kirjastosta tarvitsemaansa aineistot ja palvelut. Mikä kirjastossa oli sellaista, että se helpotti Markkua/Maijaa niin paljon? Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita tämän liuskan mittainen tarina tapahtuneesta.

Markku/Maija valmistuminen hidastui, koska hän ei saanut yliopiston kirjastosta tarvitsemaansa aineistoa ja palveluja. Mikä kirjastossa oli sellaista, että se haittasi Markkua/Maijaa niin paljon? Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita tämän liuskan mittainen tarina tapahtuneesta.

### 5.2.2 Opinnäytetyöskentelyn ihanneprosessi

Seinäjoen korkeakoulukirjaston informaatikko Leena Elenius tutki kandidaatin-tutkielmassaan vuonna 2009 ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin sujuvuutta ja sujumattomuutta sekä näihin vaikuttavia seikkoja. Elenius käytti tutkimuksessaan passiivisen eläytymismenetelmän keinoja ja osallistujilta kirjoittivat pienen tarinan annetun kehyskertomuksen pohjalta.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa opinnäytetyön prosessista, ohjauksesta ja muista opinnäytetyöskentelyyn vaikuttavista seikoista. Kehyskertomuksilla ei haluttu ohjata vastaajien tarinaa liikaa, joten niissä ei tarkoituksella mainittu kirjastoa. Näin haluttiin saada selville, miten opiskelijat mieltävät kirjaston ja sen tarjoamat palvelut osaksi opinnäytetyöprosessiaan.

Tutkimuksessa käytettiin seuraavia kehyskertomuksia:

- a) Maija/Matti kertoo opiskelukaverilleen opinnäytetyöskentelystään ja saamistaan ohjauksesta. Hän iloitsee työskentelyn sujuvuudesta ja kehuu saamaansa

ohjausta. Eläydy tilanteeseen ja kerro, mitä tarkalleen ottaen Maija / Matti kertoo?

- b) Maija/Matti kertoo opiskelukaverilleen opinnäytetyöskentelystään ja saamaansa ohjauksesta. Hän moittii työskentelyn sujumattomuutta ja kritisoi saamaansa ohjausta. Eläydy tilanteeseen ja kerro, mitä tarkalleen ottaen Maija / Matti kertoo?

### 5.2.3 Asiakkaatkin mukaan kirjaston suunnitteluun

Kemin kaupunginkirjastolle tehtiin vuonna 2012 tutkimus, jossa hyödynnettiin yhtenä tutkimusmenetelmänä ns. aktiivisen eläytymismenetelmän keinoja (active role-playing). Ryhmähaastatteluihin osallistuville henkilöille kuvattiin lähtötilanne ja roolihahmo, jonka jälkeen henkilöt eläytyivät tilanteeseen ikään kuin roolileikin kautta.

Tutkimuksessa käytettiin seuraavia kehyskertomuksia:

#### *Visio 1*

Kuvitelkaa, että olette lähdössä lomamatkalle Italiaan ja haluatte ennen matkaa lainata matkakirjoja, jotka ovat eri luokissa ja eri paikoissa.

sanakirjat  
kartat  
lehdet  
kieltenopiskelu  
maasta kertovat kirjat

*Miten toimitte saadaksenne nämä?*

#### *Visio 2*

Kuvitelkaa, että olette lähdössä lomamatkalle Italiaan ja haluatte ennen matkaa lainata matkakirjoja, jotka ovat järjestetty aiheen mukaan siten että kaikki matkustamista ja maita koskeva aineisto on omissa luokissaan, mutta fyysisesti samassa paikassa.

*Miltä tällainen järjestys tuntuisi?*

Asiakkaatkin mukaan kirjaston suunnitteluun –projektin tutkimuksessa haluttiin saada selville asiakkaiden kokemuksia kirjastonkäytöstä ja selvittää miten asi-

akkaat, kirjastoa käyttämättömät henkilöt ja henkilökunta haluaisivat järjestää kirjastopalvelut asiakaslähtöisesti. Lisäksi haluttiin selvittää miten kokoelmat tulisi järjestää niin, että asiakkaat löytäisivät etsimänsä teokset helpommin. Tutkimuksen tulokset julkaistiin projektin loppuraportissa ”Kokemuksien aarrearkku: Asiakkaatkin mukaan kirjaston suunnitteluun –hanke”. (Kuukasjärvi ym. 2012)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Kirjasto kolmelle kampukselle

Vuoden 2013 alussa Seinäjoen ammattikorkeakoulu toimii vielä kuudella paikakunnalla, mutta syksyn 2013 jälkeen enää kahdella: Seinäjoella ja Ilmajoella. Tämä muutos sekä SeAMKin osakeyhtiöittäminen vaikuttaa myös Seinäjoen koulutuskuntayhtymän ylläpitämän Seinäjoen korkeakoulukirjaston toimintaan, koska jokaisessa lakkautettavassa tai Seinäjoelle siirtyvässä SeAMKin toimipisteessä on toiminut myös Seinäjoen korkeakoulukirjaston toimipiste. Organisaatiomuutoksen myötä kirjasto siirtyy SeAMK Oy:n alaisuuteen.

Muutoksen myötä myös SeAMK Korkeakoulukirjasto siirtää kesällä 2013 kolme toimipistettään, niiden palvelut ja kokoelmat, Kampuskirjastoon Seinäjoelle. Samalla henkilökunta vähenee kahdella tietopalvelusihteerillä, jotka työskentelevät lakkautettavissa yksiköissä. Mihin muutos meitä vie ja millaisia ideoita voimme opiskelija-asiakkailtamme muutostyöhön saada, siihen pyritään tämän kehittämistyön kautta löytämään vastauksia.

Kirjasto on nimennyt muutostyöryhmän suunnittelemaan muutosta, jossa allekirjoittanut toimii vetäjänä. Muutostyöryhmässä on jäsenet Kampuskirjastosta ja lakkautettavista toimipisteistä. Työryhmä suunnittelee ensisijaisesti Kampuskirjaston tilan käyttöön liittyviä ratkaisuja. Koko henkilökunta on suunnittelussa mukana keskustelujen ja henkilökunnan kahvihuoneessa sijaitsevan idealaatikon kautta. Palvelujen muutoksiakin pohditaan, mutta ensisijainen suunnittelun kohde tässä vaiheessa on tila. Tämä on luonnollinen seuraus siitä, että vanhaan, vuodesta 1996 toimineeseen Kampuskirjastoon, yritetään saada mahtumaan kolmen muun toimipisteen kokoelmat.

Muutostyöryhmä aloitti työnsä jo vuoden 2012 lopulla. Muutokseen ei ole budjetoitu lisärahaa, mutta sitä on normaalin budjetin puitteissa jonkin verran käytet-

tävissä. Muutostyöryhmän kädet on siis aika vahvasti sidotut. Suunnitteluun oli tarkoitus ottaa SeAMK kulttuurista sekä kirjastoalan että muotoilun opiskelijoita avuksi, mutta tämä suunnitelma kariutui jo alkumetreillä juuri edellä mainituista syistä.

Kehittämistyö lähti ajatuksesta, että vaikka tilanne on vuoden 2013 osalta hyvin pitkälle ennalta määrätty, haluamme silti kysyä opiskelija-asiakkailtamme, millaisessa Kampuskirjastossa he haluaisivat asioida. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on paitsi tukea muutostyöryhmän suunnitelmia, joko antaa uusia ideoita tai tukea jo tehtyjä päätöksiä, mutta myös antaa suuntaa tulevaisuuteen. Vaikka lähitulevaisuus onkin meillä jo aika pitkälle suunniteltu, voi suunnitelmiin vielä jonkin verran vaikuttaa. Tulevaisuuden Kampuskirjasto ja sen palvelut mietityttävät ja haluamme jo tässä vaiheessa saada selville, mihin suuntaan voimme toimintaa kehittää. Huomina tehdään tänään, kuten sanonta kuuluu.

Kehittämistyössä kerätään eläytymismenetelmän keinoin kolmelta opiskelijaryhmältä tarinoita siitä, millaisessa Kampuskirjastossa he haluaisivat asioida. Tarinat analysoidaan ja niistä nousseet ideat raportoidaan. Seinäjoen korkeakoulukirjaston muutostyöryhmä ottaa raportin tulokset huomioon suunnittelutyössään. Työn tavoitteena on myös toimia esikartoituksena mahdollisesti käynnistettävää palvelumuotoiluprosessia varten.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

”Elämä ilmaisee itsensä tarinoina ja kaikkein aidoimmin ihmiset kohtaavat toisensa elämästä kertomiensa tarinoiden muodossa” (Lindqvist 1999, 20).

Kehittämistyön aiheen tulevaisuuteen suuntaavasta luonteesta johtuen tutkimusmenetelmäksi valikoitui eläytymismenetelmä. Oletuksena oli, että eläytymismenetelmä antaa vastaajille vapauden käyttää mielikuvitustaan, ajatella ns. laatikon ulkopuolella. Kyselylomakkeet ja niiden avoimet tekstikentät eivät ole kirjaston ennemmin teettämissä asiakaskyselyissä tuottaneet riittävästi materiaalia toiminnan kehittämiseen, joten siksi niitä ei nytkään haluttu käyttää. Valmiit haastattelukysymykset taas tuntuivat liian ohjailevilta tähän tarkoitukseen, kun



tavoitteena oli saada vastaajilta tuoreita ajatuksia, eikä vain palautetta siitä, miten Kampuskirjaston nykytilanne koetaan.

Tutkimusaineisto kerättiin Seinäjoen ammattikorkeakoulussa tammikuussa 2013. Tarinoita kirjoittivat kolme opiskelijaryhmää: yksi sosiaalialan yksiköstä, yksi kulttuurialan yksiköstä ja yksi tekniikan yksiköstä. Ryhmissä oli yhteensä 44 opiskelijaa. Naisia oli 25 ja miehiä 19. Vastaajien keski-ikä oli 24 vuotta. Ryhmistä kaksi oli kolmannen vuosikurssin opiskelijoita ja yksi oli toisen vuosikurssin opiskelijoita, joten he olivat jo opintojensa ohessa joutuneet käyttämään Kampuskirjaston palveluja. Kampuskirjastoa ilmoitti käyttävänsä harvemmin kuin pari kertaa kuukaudessa 27, pari kertaa kuukaudessa 17, mutta viikoittain ei käyttänyt kukaan.

Varsinainen tarinoiden kirjoittaminen tapahtui ryhmän opettajan kanssa sovittun, satunnaisesti valikoituneen tunnin alussa. Opiskelijat eivät tiedäneet mitä oli tulossa. Opiskelijoille kerrottiin tunnin alussa, että kyseessä on kirjoittajan yamk-kehittämistyöhön liittyvä tutkimus, jolla on tarkoitus kerätä opiskelijoiden ajatuksia siitä, millaisessa Kampuskirjastossa he haluaisivat asioida ja oleskella. Heille kerrottiin myös lyhyesti siitä, millainen tutkimusmenetelmä eläytymismenetelmä on. Kuitenkin se seikka, että ryhmälle jaetaan kaksi erilaista kehyskertomusta, jätettiin tässä vaiheessa kertomatta. Asia paljastettiin heille vasta kun kirjoitetut tarinat kerättiin pois.

Opiskelijoille kerrottiin, että tarkoituksena on kirjoittaa kehyskertomuksen antamasta aiheesta ja aikaa tarinan kirjoittamiseen on tasan 15 minuuttia sekä se, että paperiin varattu tila pitäisi riittää vastaukselle. Lisäksi opiskelijoita kehoitettiin kirjoittamaan rennosti eläytyen, tällä kertaa kielioppisäännöistä ja lauseenrakenteista piittaamatta, koska tärkeintä on sisältö ja kehyskertomusten synnyttämät ideat.

Ohjeistuksen jälkeen opiskelijoita pyydettiin nousemaan ylös pulpeteista ja asetumaan kuvitteelliselle janelle sen mukaan, miten usein käyvät Kampuskirjastossa tai muuten käyttävät sen palveluja. Sovittiin, että janan toinen pää edusti ”harvemmin kuin kerran kuukaudessa”-käyttöä ja toinen pää ”vähintään kerran

viikossa” –käyttöä. Tämän vaiheen tarkoitus oli ainoastaan aktivoida ja hieman herätellä opiskelijoita teemaan. Taustalla oli myös ajatus, että koska kehyskertomuksia oli kaksi erilaista, ne jaettaisiin janalle asettautumisjärjestyksessä niin, että uuden Kampuskirjaston suunnitteluun eläytyisivät ne, jotka käyttävät harvemmin Kampuskirjastoa. Vanhan Kampuskirjaston remontointiin taas eläytyisivät ne, jotka käyttävät Kampuskirjasto useammin ja näin olleen ovat paremmin perillä nykytilanteesta. Tämä osoittautui yhdessä ryhmässä hyväksi kokeiluksi, koska janalle syntyi hajontaa. Sen sijaan kahdessa muussa ryhmässä ”harvemmin kuin pari kertaa kuukaudessa” –pää ruuhkaantui, joten taka-ajatus osoittautui turhaksi. Sivuhavaintona janalle asettumisesta voisi mainita, että kun opiskelijat olivat aluksi hiljaisia ja hieman varautuneen oloisia, niin pieni liikkuminen synnytti luokkaan naurua ja rupattelua. Tunnelma oli silminnähden rennompi, kun kirjoittaminen alkoi.

Vastaajat saivat eläytyä kehyskertomukseen itsenään, minä -persoonana, mutta tapahtumat sijoitettiin lähitulevaisuuteen. Kehyskertomuksissa variointina oli uuden Kampuskirjaston suunnittelu ja nykyisen Kampuskirjaston remontointi. Haluttiin siis saada selville, miten ajatukset eroavat, jos rakennettaisiin kokonaan uutta tai uudistettaisiin vanhaa.

Opiskelijoille jaettiin seuraavat kaksi kehyskertomusta. Kumpaankin kehyskertomukseen kertyi 22 tarinaa.

Kuvittele, että on vuosi 2018. Uusi Kampuskirjasto on suunnitteilla Kampusalueelle ja suunnittelussa halutaan huomioida ensisijaisesti opiskelijoiden näkemykset. Koska olet SeAMK:n aktiivinen opiskelija, sinut on valittu suunnittelemaan kokonaan uutta Kampuskirjastoa. Sinua on pyydetty suunnittelukokoukseen esittelemään ajatuksesi uuden kirjaston tiloista, palveluista ja aineistoista. Kirjoita esityksesi tähän alapuolella olevaan tilaan.

Kuvittele, että on vuosi 2018. Kampuskirjaston remontti on suunnitteilla ja suunnittelussa halutaan huomioida ensisijaisesti opiskelijoiden näkemykset. Koska olet SeAMK:n aktiivinen opiskelija, sinut on valittu suunnittelemaan Kampuskirjaston remonttia. Sinua on pyydetty suunnittelukokoukseen esittelemään ajatuksesi siitä, miten kirjaston tiloja, palveluja ja aineistoja pitäisi uudistaa. Kirjoita esityksesi tähän alapuolella olevaan tilaan.

Näiden lisäksi lomakkeen kääntöpuolella kysyttiin taustatiedoksi koulutusohjelma, sukupuoli, ikä, opintojen alkamisvuosi sekä Kampuskirjaston käyttöikeys. Vaikka taustatiedot kerättiin, niitä ei käytetty aineiston analysoinnissa. Eläytymismenetelmää käytettäessä tällaiset tiedot eivät ole erityisen relevantteja ja näin myös haluttiin suojata vastaajien tunnistamattomuus.

### 6.3 Eläytymistarinoiden analysointi

Kahteen erilaiseen kehyskertomukseen eläytyviä tarinoita kertyi yhteensä 44 kappaletta, 22 kumpaiseenkin. Tarinat olivat pituudeltaan A4-arkin mittaisia tai hieman vajaa. Lyhimmat kaksi tarinaa olivat ainoastaan kahden virkkeen mittaisia. Listamuotoa, ranskalaisia viivoja tms. ei kukaan käyttänyt ja kaikkien tarinoiden käsiala oli selkeää ja helposti luettavissa.

Kerätyn aineiston analyysi suoritettiin muodostamalla analyysirunko, jonka mukaan aineisto jäsenneltiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113-117). Analyysirunko mukailee palvelumuotoilun teoriassa esiintyvää neljä kontaktipistettä, jotka ovat: tilat, esineet, toimintamallit ja ihmiset (Koivisto 2011, 51-53. Tuulaniemi 2011, 79-82). Ensimmäisen lukukerran aineistosta piirtyi kuva, jonka mukaan analyysirunko muotoiltiin seuraavasti: tilat ja välineet, aineistot ja kokoelmat, palvelut ja ihmiset. Palvelut (=toimintamallit) ja ihmiset yhdistettiin samaan kategoriaan, koska tarinoista nousi heti selvästi esiin, että palvelut liittyvät vastaajien mukaan kiinteästi niitä tuottavaan henkilökuntaan.

Toisella lukukerralla tarinoista poimittiin mainintoja kuhunkin kategoriaan. Maininnat taulukoitiin vapaamuotoisesti ja niiden esiintymistiheyttä arvioitiin laske-malla kuhunkin teemaan liittyvät maininnat. Tekstistä poimitut maininnat yhdenmukaistettiin niin, että esimerkiksi kaikki aukioloaikoihin liittyvät kommentit laskettiin yhteen. Koska kyseessä on kuitenkin laadullinen tutkimus, ei analyysissä keskitytty lukumääriin tarkemmin.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Palvelumuotoilun teorian pohjalta ja tutkimusaineiston ensimmäisen lukukerran jälkeen tulokset jaettiin analyysirungon mukaisesti kolmeen kategoriaan: tilat ja välineet, aineistot ja kokoelmat, palvelut ja ihmiset. Nämä kolme teemaa käydään alla läpi ja lopuksi esitellään tutkimuksen tekijän yleisiä havaintoja liittyen eläytymiseen ja ryhmien tarinoiden välisiin eroihin.

Sekä uuteen kirjastoon eläytyvät että nykyisen kirjaston remonttia suunnittelevat eläytymistarinat käsitellään tässä rinnakkain, koska kehyskertomusten synnyttämien tarinoiden välillä ei ollut suuria eroja. Sitaatin jälkeen merkintä (U) tarkoittaa uuteen kirjasto rakennukseen eläytyvää tarinaa ja merkintä (R) tarkoittaa nykyisen kirjaston remonttiin eläytyvää tarinaa. Sitaatit ovat suoria lainauksia kirjoitetuista lainauksista.

### 7.1 Tilat ja välineet

Tilat ja kirjaston tunnelma nousivat selkeästi esiin opiskelijoiden tarinoissa. Vaikka suurin osa opiskelijoista kertoi käyttävänsä Kampuskirjastoa harvemmin kuin pari kertaa kuukaudessa, oli heillä paljon sanottavaa siitä, millainen kirjaston pitäisi tilana olla. Vai oliko tämä juuri se syy, miksi he pystyivät ehkä eläytymään helpommin? Kirjastohan on opiskelijoillekin yleensä jollain tavalla tuttu ja julkiseen tilaan on helppo ottaa kantaa. Kampuskirjaston tiloilta toivottiin kirjastomaisuutta niin remonttiin kuin uuteen kirjastoon eläytyvissä tarinoissakin.

Koko tilan tarkoitus on auttaa kirjaston käyttäjää, helpottaa häntä aineiston etsimisessä ja tuoda kokoelma esiin kiinnostavalla tavalla. Kirjasto pitää suunnitella kokoelman ympärille. Kirjaston puitteiden tulee myös auttaa henkilökuntaa ja mahdollistaa hyvä palvelu. (R)

– tilojen pitäisi olla niin käytännölliset ja mukavat ettei tarvitsisi miettiä kotiin lähtöä. (U)

Pysyisi edelleen kirjastomaisena, mutta tulisi lähemmäs asiakkaita. Tämän voisi toteuttaa muuttamalla sisustusta lämpimämmäksi värejä, sohvia, lukutiloja. (R)

Koen kuitenkin että kirjastossamme on pääasiallisesti hyvä valikoima aineistoja ja ne on pääasiallisesti lajiteltu selkeästi, pääpaino remontissa tulisi siis keskittyä tiloihin. (R)

Kirjaston tunnelmaan liittyviä kommentteja oli molemmissa kehyskertomuksista eniten. Opiskelijat kirjoittivat siitä, miten kirjaston tunnelman ei saa olla kolkko, vaan sen pitäisi olla kutsuva ja viihtyisä. Tarkempia toiveita tiloihin ja niiden käyttöön liittyvistä teemoista annettiin nykyisen kirjaston remonttiin liittyvissä tarinoissa, kun taas uutta kirjastoa suunnitteleva ryhmä eläytyi enemmänkin tilojen tunnelmaan ja kalustukseen liittyviin teemoihin. Värien ja kasvien käyttöä kirjaston sisustuksessa kaivattiin varsinkin remonttiin eläytyvässä ryhmässä. Sen sijaan uutta kirjastoa suunnittelevat kaipasivat etenkin avaria oleskelutiloja.

Sisustuksessa kiinnitetään huomiota viihtyvyyteen ja tavoitellaan lämpimämpää tunnelmaa. Kirjasto ei saa olla kolkon oloinen. (R)

Tiloista voisi tehdä nätimät. Jotaki väriä ja koristeita. Saataisiin lisää viihtyvyyttä. (R)

Kirjastosta voisi tulla enemmän lukemispaikan tyylinen, ettei tarvi välttämättä lainata kirjaa vaan voisi tutkiskella niitä paikan päällä ja ottaa vaikka skannerilla kopioita parista sivusta, jos tarvitsee. (R)

Kampuskirjasto olisi viihtyisä paikka, jonne olisi mukava jäädä vaikka vain oleskelemaan. Siellä olisi sohvia, löhötuoleja, joissa voisi uppoutua kirjojen maailmaan. Lisäksi kirjasto ei olisi laitospäinen, vaan viihtyisä sisustukseltaan, ehkä aihepiireittäin myös sisustus... valoa olisi tarpeeksi. (U)

Hiljaisuutta ja työrauhaa toivottiin molemmissa ryhmissä. Varsinkin nykyisen Kampuskirjaston remonttia suunnittelevat kirjoittivat kaipaavansa hiljaisia luku- ja opiskelutiloja sekä rauhallisia ryhmätyötiloja. Tietokoneiden sijoittelu koettiin nykyisellään hankalaksi ja remontin myötä niiden toivottiin sijoittuvan kauemaksi palvelutiskistä. Toivottiin myös rauhallista paikkaa, missä voisi istua alas ja käyttää aikaa tiedonhakuun.

Kirjastossa pitäisi olla hyvät, hiljaiset tilat opiskelua varten, jotta saisi kunnon työrauhan. (R)

Kampuskirjasto pitäisi nähdä kirjastona, mutta myös opiskelupaikkana, paikka jonne opiskelija voi paeta opiskelemaan. Eli en kaipaa Kampuskirjastoon ääntä ja vilskettä, vaan rauhallista, kotoisaa & viihtyisää opiskelupaikkaa/lukupaikkaa. (R)

- - uuteen kirjastoon pitäisi saada kunnolliset ja tehokkaat tietokoneet asiakaskäyttöön. Päätteitä tulisi olla muutaman opiskelutilan verran, jotta mahdollisimman moni pääsisi niitä hyödyntämään. (U)

Kirjastosta löytyy toimiva wlan, ja koska monella on nykyään oma läppäri/täppäri niiden käyttöön on panostettu esim. paljon virtapistokkeita, langaton tulostusmahdollisuus, tarvikkeita kuten sylialusta läppäriille. (U)

Kirjaston verkkosivut keräsivät vain kaksi mainintaa ja kirjastojärjestelmä yhden. Verkkosivujen toivottiin olevan selkeämmät ja hakujärjestelmiltä toivottiin yksinkertaisempaa toimintalogiikkaa. Ilmeisesti verkkosivua ei mielletä ns. tilaksi, missä kirjasto palvelee, ja koska niitä ei ollut erikseen kehyskertomuksessa mainittu, ei niistä myöskään paljon kirjoitettu.

Nettipalveluja tulisi jotenkin selkeyttää; mielestäni ne ovat jotenkin sekavat tällä hetkellä. (R)

Uuteen kirjastoon pitäisi saada myös parempi kirjastojärjestelmä. Vanhan kankeus karkottaa uudetkin asiakkaat kauemmaksi. (U)

Kirjaston sijainnista ei, vastoin tutkimuksen tekijän ennakko-oletuksia, tullut juurikaan mainintoja. Kolmessa tarinassa mainittiin, että kirjaston olisi hyvä sijaita ”siellä missä opiskelijatkin ovat”, joko lähellä Framia ja Framissa. Sen sijaan kirjaston sisäänkäyntiin kiinnitettiin huomioita.

Rakennuksen julkisivun ei tarvitse olla näyttävä, mutta sisäänkäynti on hyvä olla tarpeeksi iso ja ulkona ilmaistu selkeästi kylillä/kylteillä mistä rakennuksesta on kyse. (U)

Uusi moderni Kampuskirjasto sijaitsee Framin välittömässä läheisyydessä. Kirjastoon mahdollista siirtyä Framilta pelkän kulkukäytävän kautta. Näin lainauksia ehtii tehdä kätevästi vaikkapa 15 minuutin välitunnin aikana. (U)

Se, että Kampuskirjaston tilojen sijainti ei noussut tarinoissa juuri lainkaan esille, herätti ajatuksen, että ilmeisesti opiskelijat ovat tottuneet vallitseviin olosuhteisiin, koska heidän yksiköissään ei ole heidän opiskeluaikanaan omaa kirjaston toimipistettä ollut. Tutkimukseen osallistuvat opiskelijat ovat tottuneet siihen, että kirjastoon täytyy erikseen mennä, siellä ei piipahdeta esimerkiksi välitunnin aikana.

Kampuskirjaston tilat ovat kahdessa kerroksessa, mutta kuten yhdestä remonttiin eläytyvästä tarinasta kävi ilmi, tämä seikka ei ole kaikkien tiedossa. Tämä oli myös ainut tarina, jossa otettiin esiin turvallisuusnäkökulma.

- - voisi tehdä sen muutoksen, että tekisi portaikosta, joka vie lehtien lukusaliin, jollain tavalla mukavemman ja turvallisemman. Samalla voisi myös tuoda tätä asiaa enempi esille, sillä monille kyseinen lukusali, on uusi asia, ja he eivät ehkä koko opiskeluaikanaan kuule siitä. (R)

## 7.2 Aineistot ja kokoelmat

Aineistoihin ja kirjaston kokoelmiin liittyvät tarinat olivat hyvin yhdenmukaisia molemmilla ryhmillä. Enemmän kurssikirjoja, jokaiselle oma kurssikirja ja tieteellistä, koulutusohjelmien sisältöihin vastaavaa kirjallisuutta, toivoivat sekä remonttia että uutta kirjastoa suunnittelevat opiskelijat. Tasapuolisesti toivottiin myös kokoelman uudistamista uutta ja ajankohtaista aineistoa hankkimalla sekä vanhentunutta aineistoa poistamalla.

Perinteisten kirjojen ja muiden fyysisten julkaisujen kattava valikoima on myös tärkeä. (R)

Aineistoja hankittaessa tulisi keskittyä lähinnä opiskelumateriaaliin ja koulutusaloihin viittaaviin teoksiin ja tutkimuksiin. Muut kirjat voivat jäädä vähemmälle sillä ne löytyy kaupunginkirjastosta. (R)

Voisi mahdollistaa koulun käynnin lähes täysin ettei tarvitsisi ostaa omia kirjoja. (U)

Aineistoa löytyy monipuolisesti eri aloihin liittyen ja teoksia joita lainataan paljon (kurssikirjat tms.) on useita kappaleita. Painotus opiskelijoille tarkoitetussa kirjallisuudessa. (U)

Lisäksi toivottiin kirjojen ja lehtien sähköisiä versioita. Niitä saisi tarinoiden mukaan olla tarjolla runsaammin kuin nykyisin ja niiden käytöstä pitäisi tehdä rajoituksista vapaata. suosituimpien kurssikirjojen digitointiakin toivottiin.

- - elektronisen aineiston tulisi muuten olla loppumaton eli ei voisi käydä niin että kaikki "sähköiset kirjat" ovat lainassa. (R)

Laajat verkkoaineiston etäkäyttömahdollisuudet. (R)

Kokoelmiin ja aineistoihin liittyvistä teksteistä kävi ilmi myös se, että vaikka aineistoja toivottiin paljon sähköiseen muotoon, myös paperiversiot olivat aina tarinoissa mukana ja niitä pidettiin tärkeinä. Ja vaikka kirjaston tila oli joissain tarinoissa virtuaalinen niin kirja, joka sieltä virtuaalikirjastosta noudetaan, oli tarinoissa aina paperinen.

Kirjastossa pitäisi olla järjestelmä että kun klikkaa kirjastossa olevalla aineiston-hakutietokoneella jotakin kirjaa minkä haluaa lainata niin ”kone” noutaa sen itseltään hyllystä ja tuo hakukoneen vieressä olevalle luukulle! (R)

Kirjastossa tulisi olla kirjojen lainauksessa sellainen vaihtoehto, että istut tuoliin jonkilaiset 3D-lasit päässä. Tämän jälkeen olet virtuaalitodellisuudessa, jossa kuljet itse haluamassasi kirjastossa. - - Valitset kirjan virtuaalimaailmassa ja tämän jälkeen automatisoitu robottikäsi hakee fyysisen kopion kirjasta tuolisi viereen. (U)

Kaikki kirjat voisivat olla myös sähköisenä versiona, koneelta luettavissa, vaikkakin oikeata kirjaa on aina hausempi lukea. (R)

Eroja syntyi sen sijaan siinä, että remonttia suunnittelevat toivoivat enemmän muutakin kuin opiskeluun liittyvää aineistoa kirjastoon. Heidän tarinoissaan toivottiin kurssikirjojen lisäksi lisää kaunokirjallisuutta sekä levyjä ja elokuvia. Kaunokirjallisuus, musiikki ja elokuvat mainittiin ikään kuin ”sisäänheittotuotteina”, joiden avulla kirjaston kokoelmasta saataisiin kiinnostavampi. Uutta kirjastoa suunnittelevilta ei tällaisia toiveita juurikaan noussut.

Kokoelmassa myös muuta kuin pelkkää ns. opiskelumateriaalia, laajasti yleistyisiä tietoteoksia + kattavasti varsinkin kotimaista uutta kaunokirjallisuutta. (R)

Kaunokirjallisuutta olisi kiva saada kirjastoon enemmän, vaikei se sinänsä olekaan kirjaston tarkoitus. (U)

Nykyinen kirjasto keskittyy vain opiskeluun, ja tietenkin se on oleellinen osa, mutta kirjastonkäyttö olisi opiskelijalle mielekkäämpää, mikäli saisi samalla kertaa lainattua aineistoa myös vapaa-ajalle. (U)

### 7.3 Palvelut ja ihmiset

Tilojen ohella eniten mainintoja molemmista kehyskertomuksista nousi henkilökohtaiseen palveluun ja ohjaukseen liittyvistä teemoista. Opiskelijat kaipaavat henkilökohtaista ohjausta ja opastusta niin tiedonhankintaan, kirjojen etsimiseen hyllyistä kuin kopiointiin, tulostamiseen ja skannaukseenkin. Henkilökunnan ha-



luttaisiin olevan helposti lähestyttävää ja ammattitaitoista. Henkilökuntaa toivottiin olevan paljon ja heidän kanssaan halutaan jutella. Vaikka sähköisiä kirjoja ja palvelujakin toivottiin, niin henkilökohtainen kontakti henkilökuntaan ja fyysinen kirjasto vaikuttivat tarinoiden perusteella olevan se tärkein palvelu mitä kirjasto voi tarjota.

Kirjaston palveluihin voisi lisätä enemmän tietopalvelua esim. erillinen tiski, mistä voi kysyä neuvoa ja ohjausta tarvittavien aineistojen löytämiseen. (R)

Joskus mulle tiedonhakeminen on hankalaa, joten henkilökuntaa tulisi olla sen verran, että he ehtisivät auttaa ”kädestä pitäen” tiedonhaussa.” (R)

Yksi työntekijä olisi täysin palkattu auttamaan kirjojen ja materiaalien etsintää. (R)

Kirjastotädit ovat helposti lähestyttäviä ja he tuntevat kokoelman & kirjaston joten he osaavat neuvoa kaikissa tilanteissa. Monimutkaisinkin tiedonhaku onnistuu heiltä. (U)

Apua tiedonhakuun, apua laitteiden kanssa. (U)

Palveluna ohjausta. (R)

- - mahdollisuus keittää kupponen kahvia, ja jutella kirjaston työntekijöiden kanssa. (R)

Tarinoissa haaveiltiin myös kahvilasta sekä erilaisista teemailloista, lukupiireistä, elokuvailloista. Myös henkilökunnan tekemää kirjavinkkausta toivottiin. Kirjaston toivottiin olevan päihteen kohtauspaikka, missä suomalaiset ja kansainväliset opiskelijat voisivat kohdata erilaisissa teemailloissa. Kirjoittaja koki tällaiselle kohtauspaikalle olevan tarvetta.

Leffakerhoa/lukupiiriä voisi markkinoida suomalaisten nuorten aikuisten ja vaihtareiden kohtauspaikaksi ja yhteiseksi tekemiseksi, sillä olisi kiva löytää jokin alkoholiton keino tutustua vaihtareihin (tällä hetkellä opiskelijabileet tuntuvat olevan ainoa paikka tutustua heihin). (U)

Jonkinlainen leffakerho, joka voisi kokoontua kirjastossa olisi mielestäni kiva. Vetoajana voisi olla joku kirjaston työntekijä, joka on itsekin elokuvista kiinnostunut. (R)

Enemmän tempauspäiviä opiskelijoille, joissa saisi osallistujat / voittajat pitempiä laina-aikoja ja sakkomaksut nollattua. Esim. ilmaista tulostamista voisi voittaa. (R)

Tässä teemaryhmässä syntyi myös selkein ero kahden erilaisen kehyskertomuksen synnyttämien tarinoiden välille. Tarinoissa, jotka kertoivat uudesta kirjastosta, kerrottiin automatisoidusta ja keskusteleavasta tiedonhausta, robottikäsistä jotka hakevat kirjan hyllystä sekä itsepalveluautomaateista ja puhelimiin ladattavista navigointisovelluksista, joiden avulla voi etsiä kirjan hyllyistä. Näihin teemoihin liittyviä mainintoja oli 17, kun taas remonttiin eläytyvissä tarinoissa vain 2.

Kävijät voisivat ottaa sieltä kirjoja miten haluavat ja palauttaa ne mille paikalle haluavat. RFID paikantimen avulla olisi mahdollista etsiä haluamaansa kirjaa kasojen seasta ja sen löydyttyä uppoutua parvekkeilla oleviin lämpimiin lukusaleihin. (U)

- - olisi saatavilla myös virtuaalilaboratorio jossa tiedonhaku tapahtuisi elektronisesti videolasit päällä. Tietokannasta voisi hakea tietoa kertomalla sille sanallisesti mielenkiintonsa - - Järjestelmä osaisi myös ehdottaa uusia teoksia vanhojen lainaus / Tiedonhaku tietojen perusteella. (U)

Ellei saatavilla, niin pieni navigointisovellus esim. puhelimeen, joka näyttää kirjan sijainnin (pohjapiirustus ja punainen täplä kirjan kohdalla). (U)

Ja ehkä jotain automatisoituja järjestelmiä: vaikka ”robotti” joka automaattisesti ”noutaa” halutun kirjan. (U)

Perinteisille lainaajille löytyisi myös tiski mistä kirjan voi valita tietokoneelta ja robottikäsi noutaisi sen arkistoista. (U)

Myös sellaiset asiat kuin pidemmät laina- ja aukioloajat, kopiointi, tulostus ja skannaus saivat mainintoja. Lisäksi kirjastosta toivottiin voitavan vuokrata erilaisia laitteita, kuten tabletteja ja digikameroita. Eräpäiväkuitit ja tekstiviesti-ilmoitukset saisivat kirjoitusten mukaan myös olla käytössä. Myös kaupungilla sijaitsevia kirjaston palautuspisteitä sekä yhteistyötä kaupunginkirjaston kanssa lainausten ja varausten noutamisessa toivottiin.

#### 7.4 Muita merkille pantuja seikkoja

Vaikka eläytymismenetelmän tavoitteena on saada vastaaja eläytymään tarinaan, niin varsinaista eläytymistä ja tarinaan heittäytymistä ei vastauksien joukossa juuri ollut. Monessa tarinassa kerrottiin siitä, miten opiskelijat tällä hetkellä käyttävät ja kokevat Kampuskirjaston tai yleensä kirjastojen tilat, palvelut ja

aineistot. Uudistuksina ehdotettiin myös sellaisia palveluja, mitä Kampuskirjasto jo tarjoaa.

Ja kun Kampuskirjastossa ei jotain kirjaa ole, mutta muista korkeakoulukirjastoista löytyisi, saisi kirjan mahdollisimman nopeasti Kampuskirjastolle - - . Kaikilla ei ole aikaa ja muutenkaan mahdollisuuksia lähteä lainaamaan muista kirjastoista kirjoja. (U)

Jos jotakin kirjaa ei ole Kampuksella, pitäisi sen tilaaminen jostain toisesta kirjastosta lainattavaksi olla mahdollista. (R)

Kirjastokortin integrointi opiskelijakorttiin. (R)

Opiskelijakortista voi tehdä kirjastokortin ja Kampuskirjasto tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden varata hyllyssä olevia kirjoja. Asiakas voi maksutta valita varaamilleen kirjoille noutopaikaksi minkä tahansa Seinäjoen korkeakoulukirjaston toimipisteistä. Muutamassa tarinassa kaivattiin juuri tällaista palvelua, mikä antoi hyvän signaalin siitä, että palvelua saa mainostaa jatkuvasti vaikka siitä moni jo onkin tietoinen.

Vaikka tarkoituksena ei ollutkaan vertailla eroja koulutusohjelmien tarinoiden välillä, ei voinut välttää huomaamasta tiettyjä seikkoja. Tietotekniikan opiskelijoiden tarinat olivat yleisesti ottaen melko lyhyitä ja niukkasanaisia, mutta niissä myös eläydyttiin vahvimmin ja tuotiin esille sellaisia tulevaisuuden visioita, mitä kirjastoissa ei ole vielä käytössä. Kirjasto- ja sosiaalialan opiskelijat taas pitäytyivät enemmän nykyisissä olosuhteissa ja palvelumalleissa. Näiden kahden ryhmän eläytymistarinoissa kerrottiin paljon siitä, miten opiskelijat tällä hetkellä käyttävät ja kokevat Kampuskirjaston tai yleensä kirjastojen tilat, palvelut ja aineistot.

Kaikki palvelut mitä nykyään on olisi hyvä säilyttää, kehitettävää niiden kannalta ei tule mieleen. (R)

Käyn Kampuskirjastossa niin harvoin, että ei oikein tule mieleen mitään järkevää. (R)

Kirjasto on mielestäni hieman kolkko paikka, nykyisin. (R)

Nykyinen kirjasto sijaitsee kellarikerroksessa, kirjasto pitäisi sijoittaa vähän ylempana "valoisammalla paikalla. (U)

Mielestäni tiloissa ei ole paljonkaan parannettavaa, koska en vietä paljoakaan aikaa itse kirjastossa. Lainaan materiaalin ja lähdän pois. Aineistot on ehkä vähän vaikeasti sijoiteltu ylipäättään kaikissa kirjastoissa, joten ne on vaikea löytää nopeasti, jonka vuoksi käytän paljon hyllyvarausta. (R)

Tietotekniikan opiskelijoiden tarinoissa nousivat vahvimmin esiin teknologiset ratkaisut ja erilaiset virtuaaliset ja sähköiset palvelut. Kirjastoalan opiskelijoiden tarinoissa taas keskeiseen rooliin nousivat kirjaston tunnelmaan ja palveluihin sekä kaunokirjallisuuteen liittyvät asiat. Henkilökuntaa ja ohjausta koskevia teemoja nousi esiin sekä kirjasto- että sosiaalialan opiskelijoiden tarinoista, kun taas tekniikan opiskelijoilta ei ainuttakaan.

Eskola (2010, 76-77) kirjoittaa, että vastausten määrän ei tarvitse olla suuri, vaan noin 15-20 vastausta jokaista kehyskertomusta kohden on riittävä, tämän jälkeen vastausten peruslogiikka alkaa toistaa itseään. Tarinoita lukiessani huomasin, että tämä pitää paikkansa. Keräämäni aineiston määrä oli turhan suuri ja tietyt teemat alkoivat toistaa itseään. En kuitenkaan kokenut tätä ongelmaksi, vaan pidin sitä hyvänä signaalina siitä, että useasti esiintyvät teemat ovat sellaisia mihin kirjastonkin on hyvä kiinnittää huomionsa.

## 7.5 Yhteenveto ja pohdintaa

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Seinäjoen korkeakoulukirjasto on SeAMKin opiskelijoille ennen kaikkea paikka, jonne toivotaan sekä hiljaisia tiloja itsenäiseen työskentelyyn että avaria tiloja ryhmätyöskentelyyn. Riippumatta siitä, suunnitellaanko uuden kirjaston rakentamista vai vanhan uudistamista, ovat opiskelijoiden ajatukset hyvin samanlaisia. Kirjoitetuista eläytymistarinoista nousi vahvasti esiin kaipaus rauhalliseen ja hiljaiseen työskentelytilaan. Kirjaston tiloissa halutaan oleskella ja opiskella mukavissa tuoleissa tai sohvaryhmissä. Opiskelijat toivovat tilojen olevan viihtyisiä ja houkuttelevia, valoisa ja avaria. Kirjastossa saisi olla värejä ja kasveja ja tunnelmaltaan sen pitäisi olla moderni ja helposti lähestyttävä, kirjastomainen. Helposti kuvitellaan, että kaikilla opiskelijoilla on itsellään tietokoneet ja muut pelit ja vempheet, mut-



sikirjallisuutta on riittävästi ja ajantasaisesti saatavilla. Tyyliä ei ole tämän tutkimuksen tulosten valossa syytä muuttaakaan.

Koska kurssikirjojen lainaaminen mielletään opiskelijoiden näkökulmasta kirjaston peruspalveluksi, voidaan olettaa, että jos peruspalvelu on asiakkaiden näkökulmasta kunnossa, houkuttelee se käyttämään kirjastoa myös muilla tavoin. Tieteellisen kirjallisuuden rinnalle kaivataan enemmän myös kaunokirjallisuutta ja kokoelmaa toivotaan uudistettavan uutta ja ajankohtaista aineistoa hankkimalla sekä vanhentunutta aineistoa poistamalla. Kattavat ja kaikkien koulutusohjelmien tarpeisiin sopivat aineistot koettiin tärkeäksi. Nämä toiveet on hyvä jatkossakin muistaa kirjahankintoja tehdessä.

Perinteisen kirjan rinnalle kaivataan yhä enemmän myös sähköisessä muodossa olevaa aineistoa, kurssikirjoja ja muuta kirjallisuutta ja myös e-lehtiä. Seinäjoen korkeakoulukirjastolla on huolellisesti valikoidut ja kattavat e-aineistot, joiden jatkossa voimme tehostaa näiden aineistojen markkinointia ja nostaa niitä entistä vahvemmin esille mm. tiedonhankinnanopetuksessa ja kirjaston järjestämissä teemapäivissä.



Kuva 5: Aineistoihin ja kokoelmiin liittyvät maininnat eläytymistarinoissa (LIITE 1)

Palvelut ja niitä tuottava henkilökunta koetaan tärkeäksi. Palveluista tärkeim-  
mäksi koetaan pidemmät laina-ajat ja aukioloajat. Kahvila olisi tärkeä osa kirjas-  
ton viihtyvyyttä sekä sen olemassaolon koettaisiin lisäävän Kampuskirjastossa  
vietettyä aikaa. Itsepalvelua ja joidenkin palvelujen automatisointia ei pidettäisi  
huonona, koska sen nähdään vapauttavan henkilökuntaa siihen kaikkein tär-  
keimpään palveluun eli henkilökohtaiseen ohjaukseen ja neuvontaan. Ohjausta

ja neuvontaa kaivataan niin tiedonhaussa, tulostuksessa kuin muissakin kirjaston käyttöön liittyvissä asioissa. Opiskelijat toivovatkin, että henkilökunta on ammattitaitoista ja auttavaista sekä helposti lähestyttävää. ”Mahdollisuus jutella kirjaston työntekijöiden kanssa” kirjoitti eräs opiskelija ja siihen kiteytyykin hyvin henkilökuntaan kohdistuvat toiveet.

Näihin toiveisiin ja haasteisiin Seinäjoen korkeakoulukirjaston on hyvä tarttua. Kirjastoverkoston tiivistymisen myötä myös opiskelijat joutuvat asettumaan uusiin toimipisteisiin ja opettelemaan uusi kirjastonkäytön tapoja. Kirjaston asiakaspalvelulla on tässä kohtaa merkittävä rooli siinä, saadaanko asiakkaat tulemaan yhä uudestaan kirjastoon ja myös viihtymään siellä niin, että viettävät aikaansa kirjastossa opiskellen. Itsepalvelulainaus voidaan toteuttaa edullisestikin ja sen avulla pystytään panostamaan henkilökohtaiseen ohjaukseen entistä enemmän.

Koska asiakastyytyväisyyskyselyt ovat osoittaneet, että opiskelijat ovat tyytyväisiä kirjaston palvelun tasoon, olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi haamuasiakas –menetelmän avulla, miten asiakkaita palvellaan ja millaisiin palvelutilanteisiin voisimme jatkossa kiinnittää huomioita ja näin kehittyä entistä paremmiksi. Mahdollisuus osallistua asiakaspalvelukoulutuksiin on hyvä turvata jatkossakin ja jopa edellyttää jokaisen osallistumaan niihin säännöllisesti. Eläytymistarinoiden perusteella kun on selvää, että juuri henkilökunta ja sen tuottamat palvelut ovat Seinäjoen korkeakoulukirjaston menestyksen valttikortti.

Henkilökunnan toivotaan järjestävän erilaista ohjelmaa, niin asiakkaille kuin asiakkaiden kanssakin. Opiskelijat toivovat erilaisia teemapäiviä ja toistuvia tapahtumia, kuten lukupiiriä tai leffakerhoa. Kirjaston halutaan myös tarjoavan tilojaan opiskelijoiden omiin tilaisuuksiin ja tapaamisiin ilman että henkilökunnan tarvitsee osallistua tapahtuman sisällön tuottamiseen. Näiden toiveiden valossa on syytä selvittää, millaiseen yhteistyöhön Seinäjoen korkeakoulukirjasto ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta SAMO voisivat ryhtyä.



Kuva 6: Palveluihin ja henkilökuntaan liittyvät maininnat eläytymistarinoissa  
(LIITE 1)



## 8 TOIMINTA- JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA SEINÄJOEN KORKEAKOULUKIRJASTOLLE

Seinäjoen korkeakoulukirjasto on tärkeä osa Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden oppimisympäristöä. Tämän tutkimuksen perusteella tilat ja henkilökunta sekä palvelut ovat Seinäjoen korkeakoulukirjaston tärkeimmät menestystekijät. Näitä osa-alueita voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin. Tämä vaatii palvelumuotoiluprosessin käynnistämistä ja systemaattisen palvelumuotoilun ottamista osaksi Seinäjoen korkeakoulukirjaston arkea. Työkaluna prosessissa voidaan käyttää esim. Palvelumuotoilun työkalupakkia (SDT 2013).

Palvelumuotoiluprosessi voidaan aloittaa syventämällä asiakasymmärrystä koostamalla samankaltaisuuskaavio jo olemassa olevasta tutkimustiedoista, kuten esimerkiksi tuoreimman asiakastytyväisyyskyselyn ja tämän tutkimuksen tuloksista. Lisäksi voidaan kerätä asiakastietoa joko havainnointia tai mystery shopping –menetelmää käyttämällä. Tähän voidaan kysyä yhteistyökumppaniksi SeAMKin Kirjasto- ja tietopalvelualan koulutusohjelmaa.

Samankaltaisuuskaavion pohjalta muodostetaan asiakasprofiilit kirjaston toiminnan ja tilojen suunnittelun tueksi. Asiakkaiden profiloinnin avulla voidaan hahmottaa erilaisten asiakasryhmien palvelutarpeita ja myös kohdentaa palveluviestintää. Koska Seinäjoen korkeakoulukirjastolla on kolme toimipistettä, voidaan palvelut ja palveluviestintä mukauttaa asiakasprofiloinnin pohjalta jokaiselle toimipisteelle sopiviksi.

Asiakasprofiloinnin jälkeen voidaan rajata erilaisia kehittämisalueita esiin nousseiden teemojen pohjalta. Tähän päästään esimerkiksi piirtämällä asiakkaan palvelupolku, jossa kuvataan palvelun käyttö vaihe vaiheelta niin ennen, aikana kuin jälkeenkin.

Palvelumuotoilun keskeinen piirre on erilaisten ratkaisumallien, kehittämisideoiden ja uusien palvelumallien testaaminen. Seinäjoen korkeakoulukirjasto on aina ollut ketterä liikkeissään, eikä palvelumuotoiluprosessiin ryhtymiseen tarvitse sitä kangistaakaan. Erilaisia esiin nousseita kehittämisideoita ja uusia pal-

veluita kannattaa jatkossakin testata nopeasti ja pienimuotoisesti. Henkilökuntaa kannattaa jatkossakin kannustaa ja motivoida kokeiluihin. Yleinen käsitys nykyisin on, että epäonnistumisista oppii jopa enemmän kuin onnistumisista (Temmes & Välikangas 2010, 123). Vai miltä kuulostaa esimerkki pelejä suunnittelevasta firmasta, missä epäonnistuneen pelin suunnitellut ryhmä palkitaan samppanjapullolla: ”- - mutta viime vuonnakin tapoimme neljä peliä prototyypin jälkeen. Kun peli tapetaan, tekijät saavat samppanjapullot ja siirtyvät uusiin juttuihin. Vanhoja ei jäädä miettimään.” (Heino 2013, 64.)

Asiakaspalautteen kerääminen on tärkeä osa kokeiluja. Tämän vaiheen ei tarvitse olla raskas, vaan palautetta voidaan kirjata esimerkiksi neuvonnassa sijaitsevaan vihkoon tai kirjaston intrassa olevaan asiakirjaan. Saatujen tulosten pohjalta voidaan sitten ratkaista tarvitaanko jatkokehittelyä vai voidaanko ideat ottaa käytäntöön.

Näillä edellä mainituilla toimenpiteillä voimme pyrkiä kehittämään kirjastostamme sellaisen, joka vastaa entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kenties jopa niin, että asiakas haluaa jatkossakin käyttää palveluitamme ja on jopa valmis suosittelemaan meitä muille potentiaalisille asiakkaille.

”Suuret ajatukset tekevät mahdottomankin mahdolliseksi, sillä ilman mielikuvittelua ei synny uutta.” (Honkasalo 2013.)

## LÄHTEET

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissyö. Hamina: Akatiimi

Design-toimisto Kuudes Kerros. Viitattu 19.5.2013 <http://kuudes.fi/work/kirjaston-konseptiuudistus/>

Elenius, L. 2009. Opinnäytetyöskentelyn ihanneprosessi: tutkimus prosessin sujuvuudesta ja sujumattomuudesta eläytymismenetelmää käyttäen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kandidaatintutkielma. Julkaisematon.

Eskola, J. & Wäljas, M. 1992. Rotter ja role playing: eläytymismenetelmän ja I-E –asteikon vertailua. Teoksessa Eskola, J. (toim.) Puhetta opetuksesta ja opiskelusta. Tampere: Tampereen yliopisto, 211 - 271.

Eskola, J. 1998. Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. Tampere: TAJU

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. 2010. Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 72 - 87.

Heino, H. 2013. Täälläkö on Suomen tulevaisuus?: pelifirmassa kilistellään samppanjalla, kun projekti menee mönkään. Me naiset -lehti. 61. vsk., no 22, 62 - 67.

Honkasalo, T. 2013. Viitattu 6.8.2013. <http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/ajattelu-muotoilee-yhteiskuntaa>

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, K.; Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 60 - 75.

Juholin, E. 2009. Communicare: viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor.

Juntunen, A. & Saarti, J. 1999. Kirjasto opiskelijan tukena ja vastuksena: eläytymismenetelmä yliopiston kirjastonkäytön tutkimisessa. Signum. Vol 2, no 1, 6 - 10.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kirjastolaisen käsikirja. Helsingin kaupunginkirjasto. Julkaisematon.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 42 - 59.

Konseptikäsikirja. Helsingin kaupunginkirjasto. Julkaisematon.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillmann, M. Helsinki: Rastor.

Kunnas, P. 2009. Systematic management of emerging strategic issues. Organisational attention allocation and strategic issue management system performance. Helsinki University of

Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Doctoral Dissertation-Series (2009/7). Viitattu 29.1.2013

<http://lib.tkk.fi/Diss/2009/isbn9789522480156/isbn9789522480156.pdf>

Kuukasjärvi, L.; Peltonen, T. & Heikkinen, H. 2012. Kokemuksien aarrearkku: Asiakkaatkin mukaan kirjaston suunnitteluun –hanke. Loppuraportti. Kemin kaupunginkirjasto. Viitattu 4.6.2013  
<http://www.kemi.fi/Kirjasto/pdf/Kokemuksien%20aarreakku.pdf>

Lantto, R. 2012. Kirjastopalveluja muotoiltiin uudelleen. Teoksessa Lantto, R. (toim.) Kaisa-talo: Helsingin yliopiston pääkirjasto. Helsinki: Helsingin yliopisto, 63 - 68.

Lindqvist, M. 1999. Keskenäisyyden puolustus. Helsinki: Otava.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Saaranen, A. & Eskola, J. 2004. Narratiiveja narratiiveista: eläytymismenetelmäaineiston koette-  
lua. Teoksessa Eskola, J.; Koski-Jännes, A.; Lamminluoto, E.; Saaranen, A.; Saastamoinen, M.  
& Valtanen, K. (toim.) Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. 2. painos. Kuopio: Kuopion yliopisto,  
143-162.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction: creating smart applications and clever devices. Ber-  
keley, CA: New Riders.

SDT 2013. Service design toolkit: Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkea-  
koulu. Viitattu 6.3.2012 <http://sdt.fi/index.html>

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.1.2013 <http://www.seamk.fi>

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Vuosikertomus 2011. Viitattu 30.1.2013  
<http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=f49add75-d223-4b78-a274-435450cc5ff8>

Seinäjoen korkeakoulukirjasto. Viitattu 30.1.2013 <http://kirjasto.seamk.fi>

Temmes, A. & Välikangas, L. Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Vilkumaa, L. 2012. Älyllistä designia – Helsingin yliopiston kirjaston palvelumuotoiluhanke.  
Esitys Kirjastopalvelut –seminaarissa 28.3.2013. Julkaisematon.

## Analyysirunko

Tilat ja välineet	
remontti	uusi kirjasto
auki viikonloppuisin	auki viikonloppuisin
avarat tilat	automatisoituja järjestelmiä
ei saa olla kolkko	avarat tilat
ei saa olla kolkko	avarat tilat
ei ääntä ja vilskettä	avarat tilat
enemmän tietokoneita	avarat tilat
enemmän tietokoneita	avarat tilat
enemmän tilaa	enemmän tietokoneita
esteettömät tilat	erillinen rakennus
hakukoneet kaikki samaan paikkaan	helposti lähestyttävä
hakukoneet kauemmas tiskistä	helposti saatavilla
hakukoneille rauhallinen tila	hiljainen tila
hiljaisia tiloja	hiljainen tila
hiljaisia tiloja	hiljainen tila
hiljaisia tiloja	hiljaisia tiloja
hiljaisia tiloja	houkuttelevat tilat
iso tietokoneluokka	hyvät tilat
istumapaikkoja	innovatiiviset tilat
kasveja	katutasolla
kasveja	kirjasto Framiin
kasveja	kirjastomainen
kirjasto Framiin	kutsuvat tilat
kodikas	käytävä Framista kirjastoon
kohtauspaikka	leppoiset tilat
kopiokone	lukutiloja
käsikirjasto	lukutiloja
lueskelukoppeja	lukutuolit
lueskelupaikkoja	lämpimät lukusalit
lueskelusohva	löhötuoleja
lukemisaika	mahdollistavat hyvän palvelun
lukupaikkoja	modernit tilat
lukusali	modernit tilat
lukusali	mukavat tilat
lukutiloja	mukavia tuoleja
lämmin tunnelma	musiikinkuntelunurkka
mattoja	oleskelutiloja
modernit tietokoneet	oleskelutiloja

mukavia lepuutuspaikkoja	oleskelutiloja
nojatuolet	opiskelupaikka
näyttämöt tilat	paljon tietokoneita
oleskelutila	pallotuolet musiikin kuunteluun
oleskelutila	parempi kirjastojärjestelmä
oleskelutila	pehmeät makoilutuolit
olohuoneen tapainen tila	pidemmät aukioloajat
opiskelupaikka	rauhalliset tilat
osastot teemoittain	rauhalliset tilat
palautuslaatikko koulun tiloihin	ryhmytytiloja
paljon tilaa asiakkaille	ryhmytytiloja
pidemmät aukioloajat	samassa rakennuksessa kuin opetus
portaikko turvallisemmaksi	selkeampi hyllyjärjestys
päihteetön kohtaustapaikka	selkeät tilat
rauhallinen tila, jossa opiskella	sijainti lähellä opiskelijoita
rauhallinen tila, jossa opiskella	sisäänkäynti selkeä
ryhmytytiloja	sohvia
ryhmytytiloja	sohvia
ryhmytytiloja	sohvia
ryhmytytiloja	spiraalimainen torni
ryhmytytiloja	syliäluoja läppäreille
ryhmytytiloja	toimiva langaton verkko
selkeämmät nettisivut	valoisimmat tilat
selkeät hyllypöteet	valoisat tilat
sohvia	valoisat tilat
sohvia	verkkopalvelut myös mobiilialustoille
sohvia	viihtyisät tilat
sohvia ja nojatuolet	viihtyisät tilat
sohvia ja nojatuolet	viihtyisät tilat
säkkituolet	viihtyisät tilat
tiloja vapaasti opiskelua varten	virtuaalilaboratorio
tulostin	virtuaalitodellisuus 3D-laseilla
työrauhaa	värejä
työskentelytiloja	
valoisat tilat	
viihtyisyyttä lisää	
viihtyisä lukusali	
viihtyisät tilat	
viihtyisät tilat	
viihtyisät tilat	
viihtyisät tilat	
viihtyisät tilat	
värejä	

värejä	
värejä, punaista paljon	
värikäs	
väriä ja koristeita	
yksikertaisemmat hakujärjestelmät	
yläkerta tutuksi	
äänieristettyjä tiloja	

Aineistot ja kokoelmat	
Remontti	Uusi kirjasto
cd-kokoelma	cd-kokoelma
dvd-kokoelma	dvd-kokoelma
dvd-kokoelma	e-lehdet tärkeitä
ei paljon muuta kuin tieteellistä kirjallisuutta	e-lehtiä
enemmän kaunokirjallisuutta	elokuvia
enemmän kaunokirjallisuutta	enemmän kaunokirjallisuutta
enemmän kaunokirjallisuutta	enemmän kaunokirjallisuutta
enemmän kaunokirjallisuutta	enemmän kurssikirjoja
enemmän kaunokirjallisuutta	enemmän kurssikirjoja
enemmän kaunokirjallisuutta	enemmän kurssikirjoja
enemmän kurssikirjoja	enemmän kurssikirjoja
enemmän kurssikirjoja	enemmän kurssikirjoja
enemmän kurssikirjoja	enemmän kurssikirjoja
enemmän kurssikirjoja	fyysinen kirja noudetaan virtuaalitodellisuudessa
enemmän kurssikirjoja	jokaiselle ko:lle kattavat aineistot
kaikille oma kurssikirja	kaikille oma kurssikirja
kirjat sähköisessä muodossa	kaikille oma kurssikirja
kirjat sähköisessä muodossa	kaikille oma kurssikirja
kirjat sähköisessä muodossa	kirjat sähköisessä muodossa
kirjat sähköisessä muodossa	kirjat sähköisessä muodossa
kirjat sähköisessä muodossa	kirjat sähköisessä muodossa
kirjat sähköisessä muodossa	laaja aineisto
kirjat sähköisessä muodossa	laajata kokoelmat tieteellisiä kirjoja
kirjat sähköisessä muodossa	monipuolinen aineisto
kirjoja paperiversioina	musiikkia
koulutusohjelmille alan kirjallisuutta	paljon aineistoa
kurssikirjoja e-muodossa	paljon tietotekniikkaa
laajat valikoimat	paljon tilauslehtiä
lehtiä sähköisessä muodossa	vanhat kirjat pois
lisää kurssikirjoja	verkkolehtiä
muutakin kuin opiskelukirjoja	älyhylyt

muutakin kuin opiskelukirjoja	
uudempaa aineistoa	
uuden aineiston hankkiminen	
vanhat kirjat korvattava uudemmilla	
videoita	

Palvelut ja ihmiset	
Remontti	Uusi kirjasto
aukioloajat pidemmäksi	ammattitaitoinen henkilökunta
aukioloajat pidemmäksi	apua laitteiden kanssa
automaatti noutaa kirjan hyllystä hakukoneelle	apua tiedonhakuun
avoinna myöhempään	asiakaspalvelu
eräpäiväkuitti	asiantunteva henkilökunta
eräpäiväkuitti	e-aineistojen käyttöä tuetaan
etämenetelmiä lainaukseen	e-aineistot näkyvillä
helppokäyttöiset tulostuspalvelut	halvat kopiot
henkilökunta aina käytettävissä	hankintatoiveiden kuuntelu
henkilökunta auttaa tiedonhaussa	helpostilähestyttävä henkilökunta
hyllyvaraus	helppokäyttöiset palvelut
ilmaiset tulosteet	henkilökohtainen ohjaus
itsepalvelulaina	henkilökohtainen ohjaus
kahviautomaatti	henkilökohtainen ohjaus
kahvila	henkilökunta osaa tiedonhaun
kahvila	hyllyvaraus
kahvila	hyvin koulutettu henkilökunta
kahvio	hyvä asiakaspalvelu
kaukopalvelu	itsepalvelulaina
kirjakerho	itsepalvelulaina
kirjastokortille sakkomaksut	järjestelmä ehdottaa teoksia lainaushistorian perusteella
kopiointipalvelu	kahvila
laajat etäkäyttömahdollisuudet	kahvila
lainattavia digikameroita	kahvila
lainattavia tabletteja	kirjailijavieraita
leffakerho	kirjastokortti puhelimesta
lukupiiri	kirjat haettaisiin suoraan käteen
mahdollisuus jutella kirjaston työntekijöiden kanssa	kirjavinkkausta
nimenomaan fyysisiä lainauspalveluja	kopiointipalvelu
nopeat lainat muista toimipisteistä	lainattavia tabletteja
ohjausta tiedonhakuun	lainaus- ja palautusautomaatit
ohjausta tiedonhakuun	läheisempi vuorovaikutus



ohjausta tiedonhakuun	maksuttomat palvelut
ohjausta tiedonhakuun	navigointisovellus älypuhelimeen
opastusta tulostamiseen	navigointisovellus älypuhelimeen
pidemmät laina-ajat	noutopisteitä kaupungille
pidemmät laina-ajat	paljon henkilökuntaa auttamassa
pidemmät laina-ajat	pidemmät laina-ajat
rajoittamattomat e-aineistot	pidemmät laina-ajat
skannaus	pidemmät laina-ajat
skannerilla kopioita kirjoista	RFID-paikannus
teemapäiviä	robottikäsi noutaa kirjan
teemapäiviä	robottikäsi noutaa kirjan
tekstiviesti-ilmoitukset	sanallinen/keskusteleva tiedonhaku
tietopalvelutiski	tekstiviesti-ilmoitukset
tulostus	tiedonhaku elektronisesti videolasit päässä
yhden tehtävä vain auttaa tiedon- haussa	vetonauloja
yhteistyötä kaupunginkirjaston kanssa	